بسم الله الرحمن الرحيم


جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا


# اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية


إعداد

خليل احمد خضر خليل

إشراف

الدكتور : غسان حسين الحلو　　　الدكتور : مجيد مصطفى منصور


قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس ــ فلسطين

١٤٢٣هــ/ ٢٠٠٣م

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

# اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية

اعداد

خليل احمد خضر خليل

اشراف

الدكتور غسان حسين الحلو

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ٢٠٠٣/٣/١٨ وأجيزت.

| أعضاء لجنة المناقشة: | التوقيع: |
|---|---|
| – الدكتور غسان حسين الحلو | مشرفاً: .................... |
| – الدكتور حمدان الصوفي | ممتحناً خارجياً: .................... |
| – الدكتور مجيد منصور | عضواً: .................... |
| – الدكتور علي بركات | عضواً: .................... |

بسم الله الرحمن الرحيم

" إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال"

صدق الله العظيم

سورة الرعد "الآية ١١"

## الإهداء

الى التي لولاها ما كان لنا مكان تحت الشمس... ولولاها ما كان للبشرية مسيرة نحو الجنة التي تستظل بظلها.. فتقدست جنبات الأرض بطهرها... واكتملت الشمس بنور عيونها... وارتسمت خارطة البشر بدموعها... الى التي من خلالها يتحدد المصير نحو الله... الى أمي.

إليك وان كنت بعيداً... واليك ولو كنت غائباً، وان خيل لي انك لست هنا. لكنك حاضر بإرثك العظيم الذي تعظمت به الأرض والسماء وخطت به أبجديات الأصالة... إليك يا من كنت مدرسة في الإصرار والكد من اجل الوصول فكنت نعم المعلم...

إليك أبي رحمك الله رحمة واسعة من عنده

إلى أعظم ما انجبت نساء الارض وباركتهم روح السماء ... الى الغائبين في منافي الأرض ... الذين يحتضنون الأرض بعشق ابدي... والذين اسرجوا ضياء الكون بطهر دمائهم... الى شهداء فلسطين...

الى اعز من احب قلبي فكانتا نصف الروح والجسد... ياسمين وانهار

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع

# شكر وتقدير

"ربِ أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي"

الحمد لله قبل كل شيء الذي منّ عليّ بالصبر والإصرار والمثابرة لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وإخراجه لحيز الوجود، ولأن الرسول (ص) قال: من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فإنني أتوجه بجزيل الشكر وعظيم العرفان والامتنان للدكتور غسان الحلو الذي أمدني بغزير علمه وطول صبره والمتابعة المتواصلة المنقطعة النظير لاشرافه على هذه الرسالة .

ولا يفوتني الا ان اتقدم بالشكر والامتنان للدكتور مجيد منصور الذي أثرى موضوع الدراسة بملاحظاته العلمية القيمة والتوجيهات البحثية اللازمة .

ولا يمكنني ان انسى الدكتور حمدان الصوفي من الجامعة الاسلامية في غزة والذي حضر بيننا رغم المعوقات ومسافات البعد فله كل الشكر والتقدير والامتنان .

كما أتقدم بالجزيل العرفان والامتنان للدكتور علي بركات لتفضله بالمشاركة في مناقشة الرسالة واثراء النقاش .

كما أتقدم بالشكر للدكتور جبر خضير البيتاوي لتكرمه بالمعالجة اللغوية للرسالة .

# فهرس المحتويات

# فهرس الجداول

# فهرس الملاحق

# ملخص الدراسة

## اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية

**اعداد**

**خليل احمد خضر خليل**

**اشراف**

**الدكتور غسان حسين الحلو**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية.

كما هدفت الى تحديد دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي) على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة .

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية في العام ٢٠٠٢ – ٢٠٠٣م والبالغ عددهم حوالي (٢٠٦٥) موظفاً وموظفة.

وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٦) موظفاً وموظفة أخذت بالطريقة العشوائية الطبقية وبنسبة (٢٣,٥)، وتم توزيع (٤٨٦) استبانة، وقد استرجع منها (٣٨٠) استبانة وفقدان (١٠٦) استبانات، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي للاستبانات المستردة.

واستخدم الباحث أداة الدراسة بشقيها بعد أن قام بإعدادها معتمداً على الدراسات السابقة، والأدبيات في الإدارة العامة، وتأكد من صدقها بعرضها على لجنة محكمين، ومن ثباتها بعد استخدام معادلة كرونباخ الفا للاتساق الداخلي، وكان معامل الثبات لاستبانة الاتجاهات نحو التغيير (٠,٨١)، ومعامل ثبات العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير (٠,٨٢).

**وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

- النتائج المتعلقة بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، قد كانت النسبة المئوية للمجالات مرتبة تنازلياً كما يلي: مجال التغيير السلوكي (٧١%) ويليه مجال التغيير التكنولوجي (٧٠%) ويليه مجال التغيير الهيكلي (٦٥%).

- النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، فقد كانت النسبة المئوية للمجالات مرتبة تنازلياً كما يلي: مجال العوامل الشخصية (٧٣%)، ويليه مجال العوامل البيئة الخارجية (٦٧,٤%) ويلية مجال عوامل المناخ التنظيمي (٦١,٢%) ويليه مجال العوامل المعلوماتية (٦١%).
- كانت النتائج تبعاً لمتغيرات الدراسة كالتالي :

١. الجنس: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها.
٢. المؤهل العلمي: يوجد فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليها في مجالي عوامل المناخ التنظيمي ومجال العوامل المعلوماتية لصالح الدبلوم والبكالوريوس.
٣. الخبرة: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين العاملين في كل اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها.
٤. المركز الوظيفي: يوجد فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مجال التغيير التكنولوجي لصالح الموظف ورئيس القسم.

# الفصل الأول

# مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة واسئلتها
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

# الفصل الأول

# مشكلة الدراسة وخلفيتها

## المقدمة:

إن الإدارة لا يمكن اعتبارها أحد النشاطات الحديثة او وليدة العصر، بل يمكن النظر إليها كأحد الأنشطة القديمة التي مارسها الإنسان في بداية وجوده على الأرض وسعيه للسيطرة على الطبيعة فيها، وقد مارس الإنسان الإدارة والعمل بها على وجه بسيط بشكل مقصود وغير مقصود، فقد كانت التجمعات البدائية للبشر تتم على ضفاف الأنهار، لوجود بعض مقومات الحياة فيها إحدى الأمثلة الإدارية البدائية، كذلك فان توالي الأمم والحضارات وبقاءها في أصقاع الأرض كافة كان يعتمد على مقدرتها الإدارية في السيطرة على الطبيعة والإنسان، ونرى أن هناك حضارات عريقة ما زالت اثارها ماثلة حتى اليوم تشكل شاهداً حياً على القدرة الإدارية في إدارة بقائها وكينونتها، ولعل العرب والمكدونيين والرومان قد تمكنوا من بسط نفوذهم على المجتمعات الأخرى والسيطرة على جيوشهم الجرارة واتساع إمبراطورياتهم، وتلك الحضارة البابلية التي عرفت بقوانينها الإدارية، والفنيقيون الذين اشتهروا بالقدرة التجارية، ولولا الإلمام السليم بالإدارة لما تمكنت هذه الحضارات من الوصول الى ما وصلت إليه من تطور ورقي واستقرار (المغربي،٩٨٤ ، ص١١)

كما أن الإدارة في العصر الإسلامي قد كانت على قدر عظيم من الكفاءة والتطوير مرور بالعهد الراشدي والاموي وصولا للعصر العباسي الذي بلغت فيه الإدارة أوجها ، وقد اتبعت عدة مبادئ إدارية في الإدارة الإسلامية كالشورى والمشاركة وتقسيم العمل والتخصص واعتماد الكفاءة للتعين في الوظائف العامة ( زويلف والقريوتي ، ١٩٨٤ ، ص ٩ ) ، ولكن التطور الحديث للإدارة ظهر سنة ١٩١١ م على يد رائد الإدارة فردريك تايلور عندما وضع الأسس العلمية لأول مرة في التاريخ ( أبو جاموس ، ١٩٩٦ ، ص ٥ ) .

وعند النظر للإدارة من زاوية أنواعها فإنه يمكن تمييز عدة أنواع منها واهمها إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإدارة الأعمال هي التي ينصب هدفها على تحقيق الأرباح التي تعتبر المقياس الحقيقي للكفاءة، وتشكل التعليمات والأنظمة الصادرة عن مجالس إدارتها او مديرياتها تنظيماً للعلاقات بينها، كما تشهد قطاعات الأعمال الخاصة المنافسة الشديدة لإثبات وجودها في السوق. والنوع الثاني من الإدارة هو الإدارة العامة، او الإدارة الحكومية، وهي التي ينصب

هدفها على تقديم الخدمات للجمهور دون مقابل، ويتم قياس الكفاءة فيها من خلال الرضا الذي يبديه الجمهور تجاهها، لكن القوانين والتشريعات والأنظمة التي تحكمها هي تلك التي تشرعها الحكومة، وتختفي المنافسة فيها بحيث يحل مكانها التنسيق بين الأجهزة كافة لتكمل بعضها البعض، كما أن الإدارة العامة سبقت ظهور إدارة الأعمال آلاف السنين إلا إن إدارة الأعمال لها السبق في التقدم والتطور بخطى أسرع من الإدارة العامة (شهوان، ١٩٨١، ص ١٤ – ١٥ ؛ المليجي، ٢٠٠٠، ص ٧١ ).

وتعتبر الإدارة العامة او الإدارة الحكومية أحد صور السلطة التنفيذية في الدولة، توصف بها الإدارة عندما تقوم بممارسة اختصاصاتها الإدارية، وتضم السلطة التنفيذية ثلاث سلطات وهي: الحكومية والإدارية والقضائية. والإدارة العامة لم تأت دفعة واحدة بل مرت كغيرها من الإدارات بسلسلة من المراحل التطورية بدءاً من الإدارة الحرة او الإدارة الفردية، والى مرحلة الحرية الموجهة، ومرحلة تدخل الدولة، وتضم الإدارة العامة الحكومية كل المؤسسات العامة الحكومية التي يتم منحها الشخصية المعنوية، كما تقوم بإدارة شؤونها بأسلوب لامركزي (حبيب، ١٩٩٧، ص٢٠ ).

إن المؤسسات العامة لم تأت من فراغ ولم تنشا بشكل عشوائي، بل كانت الأسباب العملية والقصدية والإدارية وراء نشأة المؤسسات العامة، خاصة ظهور الأنماط الإدارية والتنظيمية المتعددة وفي المجالات المتعددة للمؤسسات الحكومية، والتي تتمتع باستقلال مالي واداري لامركزي، وذلك حسب ما تنص عليه القوانين التي أنشأت تلك المؤسسات، ولكن تبقى تحت اشراف ورعاية السلطة المركزية، وكما تنظم بموجب أنظمة داخلية خاصة ذات صبغة عامة وحكومية تختلف عن تلك الأنظمة والقوانين والتعليمات في مؤسسات القطاع الخاص.

وهذه المؤسسات الحكومية يمكن أن تواجه مشكلات خاصة تلك المؤسسات الموجودة في الدول النامية، وتتسم هذه المشكلات بالترابط والتفاعل وتأثيرها على بعضها البعض، وبالتالي فان النظرة الشمولية والنظامية في معالجة هذه المشكلات يجب أن تلقى القناعة والعمل بها من قبل القائمين على إدارة المؤسسات العامة وجهات الارتباط المركزي، مما يعكس ذلك العمل على تطوير الأداء التنظيمي في تلك المؤسسات، وكذلك الاهتمام وتنمية الأداء الفردي في هذه المؤسسات الحكومية العامة (العواملة، ١٩٩٣، ص ١٥٣-١٥٧ ).

وان الإدارة العامة لا تعمل من فراغ بل إن هناك مدارس إدارية، لها علماؤها وآراؤها ومبادؤها، ومنها: المدرسة العلمية، والاجتماعية، والسلوكية، والعقلانية، والتي تنظر كل منها للإدارة من زاوية مختلفة عن الأخرى، فمنها من يهتم بالعنصر الإنساني وسلوكه، ومنها من

يهتم بالعمل والإنتاجية والمهمة ( المغربي ، ١٩٨٤ ، ص ٣٦-٦٤). وهذه المدارس تسعى لتحقيق الأهداف التي تسعى لها من خلال الاستخدام السليم لها وتطبيق وظائفها، من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ورقابة (سليمان، ١٩٨٥ ، ص ٥٥ ) .

إن من الوظائف الإدارية الأساسية وظيفة التنظيم، وتأتي بعد الوظيفة الأولى للعملية الإدارية وهي التخطيط، وتعتبر وظيفة التنظيم القرار المُلزم للأفراد لجعلهم يلتزمون بإطار من القواعد المحددة، وهذا يؤدي بالجماعات لإنشاء البناء التنظيمي الذي يُعبر عنها والذي يكون على شكل منظمات، وإن المنظمات هذه ليست وليدة العصر الحديث بل كانت منذ نشوء حياة البشر على الأرض، حيث قام الإنسان في بداية وجوده بالعمل على تحقيق أهدافه من خلال الجماعات التي كان ينتمي إليها، وإن هذه المنظمات والجماعات التي تتكون من الأفراد المكونين الرئيسيين لهذه المنظمات الى جوانبهم النفسية والمتغيرات الفردية والجماعية، كما تتكون المنظمات من بنائها التنظيمي والتقنيات المستخدمة فيها وكيفية التأثير المتبادل بين المنظمات والبيئة (زروق، ١٩٨٨ ، ص ٢٧ ).

وإن أي منظمة ترتبط مع البيئة التي تعمل فيها برباط تبادلي، بحيث تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية، وتعمل كذلك البيئة الخارجية في التأثير على المنظمة، وهذا يعني أن الوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية لا يمكن تفحصها ودراستها بشكل منعزل عن المتغيرات الخارجية البيئية، وهذه الوظائف الإدارية تمارس بشكل موحد في كل المنظمات. فهي، أي الوظائف الإدارية الخمسة، تمارس في المنظمات العامة والخاصة، فوظيفة التنظيم مثلاً توجد في كل المنظمات مهما اختلفت في النشاط الممارس والأهداف التي تقوم عليها، ولكن نمط الملكية يختلف في المنظمات العامة عن الخاصة، حيث أن المنظمات العامة لها طريقتها في ممارسة الوظائف الإدارية المطلوبة فيها، بحيث تخضع هذه المنظمات للإدارة العامة الحكومية في الدولة وتنوب عن المجتمع في تحقيق أهدافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي يمكن الحكم على ممارسات المنظمات الحكومية من خلال تقييم الرأي العام والجمهور لها ومدى رضاه عن الخدمات العامة التي تقدمها، أي أن الأبعاد البيئية هي التي تكشف عن مدى فاعلية الممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية تجاه جمهورها (شريف، ١٩٩٩، ص ١٥٧ ) .

وهناك متغيرات بيئية متعددة تؤثر على المنظمة ومنها المتغيرات السياسية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية (شهوان،١٩٨١ ، ص ٨٢-٨٣؛ زويلف واللوزي،١٩٩٣، ص ٥٦-٥٧) وهذا يعني أن المنظمات ليست متقوقعة على نفسها لا تمارس الانفتاح، بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي

واداري، ومجمل بنائها من البيئة، وكما تعمل على إعطاء وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات وأهداف وتنمية وتقدم وتطوير ينجلي أثره واضحاً على البيئة المحيطة، وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمنظمات، وبين المنظمات نفسها يعطيها نوعاً من المرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزال، حتى يكون بمقدور هذه المنظمات خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة، مع المحافظة على بنائها الداخلي ويختلف الأثر البيئي من دولة لأخرى لذلك فإن تطبيق نموذج إداري معين في بلد ما بشكل ناجح قد لا ينجح في بلد آخر (زررق، ١٩٨٨، ص ١٩-٢٦ ؛حسين، ١٩٩٨، ص ٥٥ ).

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون، وأن كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل، وأن الإنسان إن لم يعمل على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارة الإنسان، لأن دوام الحال من المحال، فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغير، لأن الإنسان إن ظل ساكناً جامداً ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها مسلوب الإرادة (يوسف، ١٩٨٩، ص ١٥٩ )

وإن عملية التغيير التي تدفع باتجاه الصراع بين القديم والجديد بشكل مستمر وذلك منذ وجود الإنسان على وجه الأرض، فإنه يعبر عن ضرورة إنسانية وحياتية لا يمكن لأحد أن يصدها أو يقف في وجهها، ولكن يعمل الإنسان على تأخيرها وتأجيلها خاصة إن كانت تهدف لتجريده من الماضي وتعلقه بالقديم، ولكن يعمل ذلك على إبقاء الإنسان مكانه، بينما الآخرون يسيرون نحو التقدم والتطور والأفضل (أبو جاموس، ١٩٩٢ ، ص ٥٥-٥٧).

وقد يكون هذا التغيير ذا مدلول كبير يطالب به الجميع، إلا أن قلة قليلة من الناس تمارسه خاصة إذا أدركت أنه سيعمل على كشف الماضي والأخطاء التي مارسها الإنسان، وقد أثبت التاريخ أن التغيير يجب أن يبدأ بالإنسان نفسه، حتى يتمكن من إقامة حضارة وصنع مستقبل زاهر، ثم يسير ليغير من وما حوله، ليجني ثمار تغييره، وإن لم يفعل فإنه لن يجني سوى هدر الوقت والجهد والمال، لذلك على الإنسان أن يتخلى عن التقاعس والجمود والركود ويذهب نحو المبادرة والتصميم (الحمادي، ١٩٩٩، ص ٩ )

إن هذه المنظمات إن أرادت أن يكتب لها البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها، وأن تحافظ على صلابة كيانها ومتانة بنائها، عليها أن تحافظ على نمط معين من التأقلم والتكيف، وقد يكون التغيير إحدى طرق التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية، وقد يمتد هذا التغيير ليكون جذرياً وشاملاً ويعمل على إعادة تعريف الحدود القائمة، ومن المحتمل أن يتغير البناء الهيكلي

والتكنولوجي المستخدم والأفراد والجماعات وبالتالي يحدث التغيير الهيكلي والتكنولوجي والسلوكي (عماره، ١٩٩٩، ص ٣٩-٤٠ ) ، ويكون التغيير الهيكلي من خلال توزيع العمل وتشكيل الوحدات الإدارية وارتباطها وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات. أما التغيير التكنولوجي فهو الذي يتم من خلال التغيير في طرق وأساليب العمل الفني، في حين أن التغيير السلوكي هو الذي ينصب على القيم والقواعد السلوكية للفرد (اللوزي، ١٩٩٨، ص٣٣٩ )

وإن من الضروري تفهم سلوك الفرد في المنظمة لأنه يشكل العنصر الأهم الذي يتم التعامل معه بشكل كبير وعلى المنظمات أن تقوم بتطوير الأفراد وشخصياتهم واتجاهاتهم وتنمية المهارات والمعارف للأفراد تجاه العمل بروح الفريق الواحد حتى يكونوا مشاركين فاعلين في صنع التقدم والتطور (هلال، ١٩٩٨ ، ص ٥ )

وإن اتجاهات العنصر البشري في المنظمة تخضع لعدة مؤثرات داخلية وخارجية عند تقييمه للتغييرات التي تجري في المنظمة التي يعمل فيها، فالعوامل السياسية والسكانية المتمثلة بحجم السكان ونسبة السكان ونسبة القوى العاملة والتنظيمية والشخصية وعوامل النظام المعلوماتي مثل: المشاركة في التخطيط والتغيير بشكل مسبق، وربما تحديد أهدافه وإمداده بالمعلومات اللازمة عن التغيير بشكل مسبق، وإتاحة المجال للأفراد للمشاركة في عملية صنع القرار المتعلق بالتغيير (عبد الوهاب، ١٩٩٦ ، ص ٢٠٥ )

وهناك مؤثرات تعتبر مكاسب مادية وغير مادية تؤثر على الأفراد عند تقييمهم للموقف التغييري كمصالح الأفراد، والتعليم، والتدريب، والثقافة، والعلاقات الإنسانية الرسمية الوظيفية والاجتماعية غير الرسمية بين الأفراد والإدارة، وقدرات ومهارات ورغبات وميول الأفراد (الحمادي، ١٩٩٩، ص ١١٩ )

وبالتالي نرى أن أي دولة تعمل على إجراء التغييرات في قطاعها الحكومي المتمثل بكافة مؤسسات القطاع العام، بشرط أن يكون هذا التغيير ذا مدلول كبير من خلال السير به نحو التطور والتقدم والتنمية والإصلاح، وهذه التغييرات يمكن أن تشمل البناء التنظيمي بما يحويه من هياكل تنظيمية وأفراد وجماعات وطرق وأساليب تقنية للعمل داخل هذه المؤسسات، وعلى إدارة التغيير – عندما تقوم بمثل هذه الخطوات الحساسة والدقيقة – عليها التعرف وتفهم توجهات الأفراد نحو هذه التغييرات، والعمل على دعم التوجهات الإيجابية الداعمة والمؤيدة للتغيير وانتهاج استراتيجية بناءة للتعامل مع التوجهات المعارضة التي تبدي مقاومة التغيير،

ويتم ذلك من خلال معرفة المؤثرات التي تؤثر على الأفراد بكافة مستوياتها الداخلية والخارجية والشخصية والبيئية والعمل على التأثير فيها لخدمة المصالح العليا للدولة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

شهدت المؤسسات الفلسطينية توسعاً كبيراً في كثير من المجالات الحياتية والسياسية والاقتصادية والتربوية، وذلك بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية وتسلم المسؤولية مباشرة كسلطة عليا وممثلة للشعب الفلسطيني، وذلك بعد معاناة هذا الشعب في أكثر الجوانب الحياتية المعاصرة نتيجة الاحتلال الإسرائيلي الذي اتبع سياسة منهجية ومبرمجة في زرع التخلف في أوساط الشعب الفلسطيني في كافة تراكيبه ومؤسساته.

وفي معرض الحديث عن القطاع العام الحكومي الفلسطيني، ونتيجة لهذا التوسع المتسارع والكبير فقد تزايدت الحاجة في هذا القطاع الذي ينوب عن الشعب في تحقيق أهدافه وطموحاته وأمانيه في الإصلاح والتنمية التي يتطلع لها كل إنسان في فلسطين، حيث لاحظ كل متتبع ومهتم أن عملية الإصلاحات والتغييرات من أكثر الجوانب التي تواجهه صعوبات جمة ناتجة عن الوضع السياسي المحلي والإقليمي والدولي، إذ يعَد ذلك أحد العوامل التي تبعث على النمو والتقدم والازدهار. وقد قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بتعيين الكثير من الموظفين بطريقة غير موضوعية، ومن دون الالتفات الى مؤهلاتهم العلمية وبناء على الاعتبارات السياسية الداخلية والخارجية والاعتبارات الاجتماعية ذات الطابع الفئوي الضيق.

لهذا كله فان السلطة الوطنية الفلسطينية تعاني مثلما تعاني بقية الدول العربية من قصور في مجال التغيير، على الرغم من الجهود القليلة الملموسة، ومن خلال بعض القرارات بخصوص الإصلاح الحكومي، ومحاربة الفساد والتسيب والمحسوبية، ومن خلال بعض التشريعات، كل هذا من أجل التغيير نحو الأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن أجل الوقوف على ذلك لا بد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة، ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث في مرحلة تاريخية وحرجة من تاريخ الشعب الفلسطيني والمتمثلة بمرحلة البناء الصلب التي تتطلب العمل بكل قوة لإرساء قواعد العمل المؤسسي الفعال، المبني على أسس موضوعية تتخذ من خدمة المصالح العليا العامة الإطار العام لها، وهذا يعود بالنفع على المجتمع الفلسطيني.

وأمام هذا، ومن خلال عمل الباحث في وزارة الداخلية، ومعايشته للواقع الإداري الذي تعيشه مؤسسات القطاع العام الحكومي، تبلورت لدى الباحث فكرة ضرورة إجراء بحث في هذا الموضوع.

وتحددت مشكلة الدراسة في أنها دراسة تتعلق بالتغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وذلك من أجل معرفة اتجاهات العاملين في هذه المؤسسات والتأثير فيها إيجابيا بشكل يضمن تقدم التغيير، ومعرفة العوامل التي يتأثر بها العاملون عندما يحملون القناعات والميول نحو التغيير، وذلك للوقوف على الجوانب القوية للتأكيد عليها والاستزادة منها، ومعرفة جوانب الخلل والقصور في التغيير التنظيمي والوقوف عليها ومعالجتها، فكانت هذه الدراسة بعنوان: "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية".

## أسئلة الدراسة:

لقد حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية؟
٢. ما العوامل التي تؤثر على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( دبلوم فأقل ، بكالوريوس ، ماجستير فأكثر ) ؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة ( ٥ سنوات فأقل ، من ٦-١٠ سنوات ، من ١١-١٥ سنة ، ١٦ سنة فأكثر ) ؟

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المركز الوظيفي ( موظف عادي ، رئيس قسم ، مدير ) ؟

## فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لفحص الفرضيات التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة قيمتها من أهمية التغيير في المؤسسات والمنظمات لما يقود اليه من تنمية وإصلاح، وهذا التغيير يرتكز بشكل أساسي على العنصر الأهم في العملية التغييرية وهو العنصر البشري وكيف ينظر لما يجري من تغييرات؟ وهذه النظرة تحكمها عدة عوامل تشكل البوصلة التي يتم من خلالها معرفة كيفية سير العنصر الإنساني تجاه التغيير ويمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

١- تعتبر الدراسة في ضوء علم الباحث – الأولى في فلسطين التي تهتم بدراسة اتجاهات العاملين نحو التغيير والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

٢- ساهمت هذه الدراسة في التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك لأن التغيير سواء أكان هيكليا أو سلوكيا أو تكنولوجيا سوف يؤثر على

العاملين في المؤسسات التي يجري فيها، وبالتالي سوف يقابل العاملون التغيير بالمقاومة أو الدعم، نظراً للعوامل التي تؤثر عليهم وهي الشخصية والتنظيمية والمعلوماتية، والبيئة الخارجية، وهذا يساعد إدارة التغيير والعوامل المؤثرة عليها، وذلك لتطوير هذه المؤسسات وتخليصها من أثر الجمود والتخلف والاهتمام بكيفية الانتقال إلى وضع متطور وإصلاحي في الوصول الى التنمية وتحقيق الأهداف .

٣- نظرا لحداثة الموضوع محلياً فان الدراسة الحالية ومن خلال إطارها النظري والدراسات السابقة سوف يكون لها دور في عمل بحوث جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال.

٤- يتوقع من خلال النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة إفادة المعنيين في السلطة الوطنية الفلسطينية وغيرُهم من المعنيين، بعملية التغيير كتغذية راجعة، للتعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثر فيها والاهتمام بهذه الاتجاهات والعوامل المؤثرة عليها بشكل يسهم في إكسابهم النواحي الإيجابية التي تعمل على خلق حالة نهضوية شاملة لكافة المجالات والجوانب المؤسسية.

٥- ومما يعطي الدراسة أهمية وميزة أنها تأتي في وقت تشهد فيه مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية تغييرات هادفة لجعلها أكثر قدرة في تعاملها مع التحديات التي تواجهها وبشكل يضمن لها الصمود والاستمرارية في خدمة المصالح العليا للشعب الفلسطيني.

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف الى اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية.
٢. تحديد أثر المتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي ، والخبرة، والمركز الوظيفي) على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية .

## حدود الدراسة:

خلال تطبيق الدراسة التزم الباحث بالحدود التالية:

١. **المحدد المكاني:** حيث تنحصر الدراسة في الفروع الرئيسية لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ممثلة بالمحافظات التالية: (نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت)، وقد استثنيت مؤسسات وزارة العدل لطابعها الوظيفي،

وكذلك مؤسسات وزارة الطاقة والموارد الطبيعية، لعدم وجود مؤسسات لها في محافظات شمال الضفة الغربية.

٢. **المحدد البشري:** العاملون في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في المحافظات المحددة بالمحدد المكاني باستثناء السائقين والأذنة والمراسلين والحراس.

٣. **المحدد الزماني:** أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠٠٢م/ ٢٠٠٣م.

كما وتتحدد الدراسة بمدى صدق وثبات أداتي الدراسة المستخدمتين في هذه الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

اعتمد الباحث المصطلحات التالية:

١. **التغيير التنظيمي** : "هو عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة " (الحمادي، ١٩٩٩ ، ص ٢٥ )

٢. **الاتجاه:** "نظام متطور من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو نمو الفرد وتطوره، ويختلف باختلاف الظروف التي يتعايشها، كما يختلف باختلاف مستوى إدراك الفرد الذي يلعب الدور الرئيسي في تحديد طبيعة موقفه من الأحداث" (السلمي، ١٩٩٥ ، ص ١٥٤ )

٣. **الرتابة:** "إحدى الظواهر المشتقة من البيروقراطية تعمل على شل الوظيفية العامة والموظف وتجعلها في حالة ركود وجمود وتحجر وتجعل القيام بالأعمال بطريقة تتسم بالتكرار والثبات والتقييد والمحاكاة وبالتالي خلق حالة من عدم التفكير وعدم المبادرة " (الشامي، ١٩٩٥، ص ٢٠٤ )

٤. **مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية:** وهي الدوائر الرئيسية داخل المحافظات تعمل على تنفيذ سياسة الوزارة الفلسطينية التابعة لها، وتتولى التخطيط في المحافظة التي تتواجد فيها.

٥. **الموظف العادي:** وهو ذلك الموظف العام في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية الحاصل على درجة وظيفية أقل من رئيس قسم.

٦. **اتجاه العاملين نحو التغيير:** هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس أداة الدراسة.

٧. **العوامل المؤثرة:** هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب عل مقياس أداة الدراسة.

٨. **محافظات شمال الضفة الغربية:** هي المحافظات التي تتواجد فيها مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وهي: (نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت).

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانيا: الدراسات السابقة

# الفصل الثاني

## أولا: الإطار النظري:

### مفهوم وتعريف التغيير التنظيمي:

يشير الحمادي ( ١٩٩٩، ص ٢٣) " إلى أن المفهوم اللغوي للتغيير كما جاء في المعجم الوسيط: "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه، وغير (بكسر الغين وفتح الياء) الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة" .

وقد قدم العديد من الباحثين العديد من التعريفات المختلفة للتغيير، وقد تفاوتوا في نظريتهم تجاه هذا المفهوم.

ويعرفه الحمادي ( ١٩٩٩، ص٢٥ ) "بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة الى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل" .

كما يعرفه في تعريف ثان: "أنه عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة " .

ويرى مصطفى (١٩٩٢ ،ص ٥٠ ) "أن التغيير: هو ذلك التعديل أو التبديل الجوهري المخطط الذي يتناول الهيكل التنظيمي الرسمي، والجوانب السلوكية والتكنولوجية في بعض أو كل قطاعات التنظيم ".

ويشير عقيلي والمؤمن ( ١٩٩، ص ١٦٩ ) " أن التغيير: هو أيَ تعديل مخطط أو غير مخطط في الحالة الراهنة (القائمة) للمنظمة ".

كما يعرفه حريم (١٩٩٧، ص ٤٨٨) " بأنه رد فعل مباشر لإدراك شخص أو جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة والفجوة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن ".

ويعرفه اللوزي في السلمي (١٩٩٨، ص ٣٣٨) " على أنه إحداث التعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين هما:

ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات ".

ويشير أبو حمدية في الحسن (١٩٩٤، ص ٣٠) "بأنه ذلك التغيير الموجه والمقصود والهادف والواعي الذي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ".

كما يعرفه عمارة (١٩٩٩، ص ٥٥) "أنه تلك العمليات التي تتضمن الانتقال السلس، من رؤية استراتيجية واضحة سابقة الى وضع مستقبلي مرغوب ".

نرى من خلال التعريفات السابقة بأن التغيير يمثل تعديلا في الوضع الراهن للانتقال للوضع المستقبلي، ويتم في جوانب المنظمة الهيكلية والسلوكية والتكنولوجية، ويتم ذلك بوضع مخطط هادف وموضوعي بعيداً عن العشوائية والمزاجية والشخصية، وذلك للتكيف والتفاعل مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

### التغيير العارض والتغيير المخطط:

إن عملية التغيير يجب أن تكون عملية مخططة وهادفة بعيدة عن العشوائية والشخصية والمزاجية، وعلى إدارة المنظمة أن تدير عملية التغيير بحكمة ووعي حتى لا تترك المنظمة في مهب الريح تتحكم الظروف والصدفة بوجود وكيان المنظمة، وتملي عليها التغيير الذي قد يتعارض مع أهداف المنظمة. ولذلك على إدارة المنظمة أن تجعل البيئة الداخلية والخارجية تحت مجهرها بشكل مستمر لإجراء التغييرات المناسبة اللازمة للمنظمة، وبذلك تصبح المنظمات أكثر فاعلية عندما تعمل على تحقيق أهدافها والقيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، أي إحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف. وبالتالي فإن التغيير المخطط هو رد فعل استجابة لمعالجة مشكلة معينة ورصد لأي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، ويرتبط مع التغيير التطوير والتنمية كعمليات إرادية، بينما التغير العارض، وهو غير المخطط ، ويطلق عليه البعض التغير وهو يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية عشوائية بدون أي اهتمام من جهة معينة ويرتبط بالتغير التطور والنمو كعمليات تحول تلقائية (حريم، ١٩٩٧، ص ٤٨٨ ؛ عساف، ١٩٩٩،ص ٢٥٩-٢٦٠ ) .

يتضح مما سبق ان عملية التغيير لا يمكن ان تحدث دون تخطيط ووضع أهداف تسير لتحقيقها وهي بذلك تحدث نتيجة دافع لها .

## طبيعة التغيير:

إن ما يدفع المنظمة إلى إجراء التغييرات المختلفة في بيئتها سواء التغييرات الهيكلية او السلوكية او التكنولوجية هو تلك الضغوط الخارجية والداخلية فتعمل على التأثير على المنظمة (مرسي ويوسف، ١٩٩٠، ص ٢٨٠ ) .

وتقوم المنظمة بإجراء التغييرات فيها حتى تتكيف مع الضغوط الخارجية والداخلية، ويمكن لهذه التغييرات أن تكون مستمرة طالما أن الضغوط الخارجية والداخلية في حالة حركة واستمرارية وقد تكون بشكل جزئي تعمل على تعزيز بعضها البعض وإيجاد الشكل التكاملي لها، وهذا يساعد الأفراد والجماعات في المنظمة على التكيف والتأقلم مع هذه التغييرات، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التوازن النسبي الذي تسعى المنظمات باستمرار لتحقيقه، وهذا يساعد الأفراد في المنظمة على معرفة التعلم لتحقيق التفاعل ونسج العلاقات فيما بينهم، وتعلمهم لكيفية إنجازهم للأعمال والمهام المطلوبة منهم بأساليب وإجراءات راهنة الى أن يتم إدخال التغيير في المنظمة والذي يعمل بدوره على تغيير في البناء الاجتمٲعي، وكما ذكرنا فان التوازن مطلوب لكي يقوم العاملون من خلاله على التأقلم مع ما هو جديد ويتم ذلك في الوقت الذي يكون فيه الأفراد قادرين على التكيف والتأقلم مع ما هو جديد، وقد يرافق التكيف والتأقلم نوعاً من الانخفاض في فاعلية المنظمة لان الأفراد يتوجهون بتلك الفترة للتغييرات الجديدة تاركين ما هو قديم من هيكل وسلوك وتكنولوجيا، وهذا التكيف بحاجة لوقت حتى يتم التفاعل معه وبعد ذلك يتم التفاعل معه وبعد ذلك يتم دمج الأساليب والسلوك وكل ما هو جديد داخلياً وتطبيقه. فمن هنا يبرز دور الإدارة في المنظمة في كيفية التعامل مع الأفراد الذين طالهم التغيير بالعمل على جعلهم كسب ودعم ومؤازرة للتغيير، وان تعمل على إعادة التوازن في المنظمة، وتكيف الأفراد والجماعات الذين تأثروا نتيجة التغيير من ناحية أخرى، والإدارة يجب أن تعمل على إيجاد التوازن الديناميكي في عملية التغيير والذي بدونه لا يمكن للمنظمة الاستمرار والتقدم (حريم، ١٩٩٧، ص ٤٨٩ ) .

إن التوازن الديناميكي في المنظمة يتضمن عدة عناصر وهي توفر درجة كافية من الاستقرار لتحقيق الأهداف المرسومة والمتفق على تحقيقها. فبدون الاستقرار لا يمكن للأهداف أن تجد الطريق نحو التحقيق، كذلك يجب توفر درجة كافية من الاستمرار في تغيير منتظم في الغايات والوسائل حسب ما ترتئيه إدارة المنظمة وبما يضمن الاستمرار والبقاء في بيئتها، كما يجب توفر درجة كافية من التكيف للاستجابة الملائمة لتغييرات ظروف داخلية ومتطلبات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، فبدون التكيف والتلائم مع التغييرات البيئية الداخلية

والخارجية يتم فقدان التوازن، كما يجب توفر درجة من الإبداعية والتي يتم من خلالها المبادرة بالتغيير نحو التطوير والتقدم كما تطلبت الظروف ذلك (الطويل، ١٩٩٨، ص٣٨٧ ). وعلى الإدارة أن توفر بيئة من المبادرة الفردية والنمو والتطوير (عبد الله، ١٩٩٦، ص٢٣٩ ) .

إن هذا الإبداع الحقيقي، هو الذي يبرز من خلاله التطوير والتقدم نحو الأفضل، وهو ضروري للمنظمة حتى تحافظ على بقائها وكيانها، ويحتم عليها ابتكار الأساليب الإدارية الإبداعية غير الروتينية، وكذلك الحلول التنظيمية والتكنولوجية بشكل منظم ومخطط وهادف وبشكل يضمن الاستمرارية لهذا الجهد الإبداعي المستمر، لهذا الجهد الإبداعي المستمر، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بوجود جو من التقدير للجهود الإبداعية ودفعها نحو الانطلاق والاستمرار من خلال توافر مقومات الإبداع باعتماد مبدأ المشاركة في النظام المؤسسي، وان يكون التدريب متجدداً لكل العاملين، والأسبقية للبحث والتجريب، ووجود أنظمة موضوعية للتقييم، والميل للتنظيم اللامركزي، وتامين التكافل والتفاعل بين الكيان المؤسسي والفعاليات البيئية، ودعم القيادات الإدارية لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع. كذلك يمكن أن يتم الجهد الإبداعي المستمر بوجود أنظمة العمل التي تدفع باتجاه الإبداع وتحفزه وتكافئ المبدعين، أي أن يتم إعطاء الحوافز للإبداع بغرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات تنمي وتشجع السلوك الإبداعي وتقوية المبدعين ومكافأتهم، وكذلك تشجيع الطاقات الإبداعية واستحداث وحدات في الهيكل التنظيمي ووظيفتها الابتكار والتطوير، ومن أمثلة ذلك وحدات البحث والتطوير والحلقات النوعية، وتعمل هذه الوحدات على دراسة الأفكار وتقويمها ومعرفة الإيجابي والصالح منها والعمل على تجريبها وصلاً للإبداع (برنوطي، ٢٠٠٠،ص ٣٩٦ ؛ اللوزي، ١٩٩٨ ،ص ٣٠٠ -٣٠١ ) .

## أهداف التغيير:

يشير ماهر (٢٠٠٠ ، ص ٤٣٧) الى أن تحديد أهداف التغيير يتم بناءً على الأسباب التي تدفع للتغيير، فمن خلال دراسة وتفحص الأسباب الدافعة للتغيير يتم وضع الأهداف على ضوئها، فإذا كانت الأسباب الدافعة للتغيير خارجية يتم وضع الأهداف للعملية التغييرية وفق هذه المسببات الخارجية المتعلقة بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة، وقد تكون الأسباب داخلية أي من داخل بيئة العمل حيث يمكن وضع الأهداف بناءً عليها، وإذا كانت الأسباب هي التي تعمل على إيجاد الأهداف، فان وجود الأهداف لعملية التغيير يؤدي الى وجود قرارات تتعلق بعملية التغيير من جوانبها كافة مثل: من هي الجهة التي ستقوم بالتغيير؟ هل هي خارجية أم داخلية؟ وكذلك

المجالات التي سيشملها التغيير من هيكل تنظيمي وسلوك وتكنولوجيا، وما هي الاستراتيجية التغييرية؟ ومن هذه الأهداف:

١. أن تعمل المنظمة على فحص النمو او التطور فيها والظروف المحيطة فيها. والعمل على إيجاد وتطوير الأفراد الذين لديهم توجه نحو الإبداع والرغبة فيه. وزيادة قدرة المنظمة للمحافظة على مميزات الأفراد والجماعات والإدارات والبيئة بالمنظمة. وتهيئة المناخ المشجع والمحفز للتقدم والإبداع والتطوير. وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات البيئة المحيطة.

٢. ويضيف العديلي (١٩٩٥، ص ٥٥٠) أن من أهداف عملية التغيير خلق المناخ الذي يتصف بالديمقراطية والمشاركة والانفتاح لحل المشكلات التي تعترض الأفراد أو الجماعات أو الإدارة أو أساليب العمل، بحيث يتم مواجهة المشكلات وطرح الآراء ووجهات النظر بصراحة ووضوح، مما يعمل على إلغاء الطرح التقليدي لحل المشكلات المتمثل بإخفاقها أو تحميلها للآخرين، وهذا لا يتم إلا من خلال الجو المفتوح لحل المشكلات وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات عن تلك المشكلات والفهم الدقيق لأبعادها وجوانبها، بدلاً من أن تتركز في وظيفة معينة ومستوى إداري معين، كما تساعد على تبني الإدارة بالمنظمة أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يتم فيه مشاركة الجميع وليحل هذا الأسلوب بدل الأسلوب الإداري الخاص بالأزمات أو الذي يعتمد على شخصيات المستويات الإدارية العليا في المنظمة.

٣. ومن أهداف التغيير المحورية هي تلك الخاصة بالعنصر الإنساني بحيث تعمل على خلق وإرساء قواعد من الثقة المتبادلة بين الأفراد والجماعات في كل المستويات في المنظمة، كما تزداد درجة التعاون والألفة والمودة بين الأفراد الذين تربطهم العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل، وخاصة أولئك الأفراد المتنافسين بشكل إيجابي بعيداً عن مظاهر الصراع الذي يعمل على ترك آثار سلبية على الأفراد والمنظمة وهذه المنافسة يجب أن تكون واضحة وتعمل الإدارة على توجيهها، كما يتم زيادة الرقابة الذاتية للأفراد، وزيادة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٤٠-٣٤٥).

٤. ويشير القريوتي (٢٠٠٠، ص ٣٢٥) أن من بين أهداف العملية التغييرية هي تلك التي تعمل على زيادة فهم عمليات الاتصال والأساليب القيادية والصراعات والأسباب التي تؤدي لها، ويتم ذلك من خلال فهم الأفراد والجماعة والتعرف على ديناميتهم، والعمل على إيجاد التلاؤم والتناغم والتوافق بين أهداف الأفراد الشخصية والأهداف العامة

للمنظمة، لأن إزالة التضارب والتناقض يعمل على زيادة درجة الانتماء للمنظمة، فعندما يرى الفرد أن إدارة المنظمة تسعى لتحقيق أهدافه، ومساعدته على إشباع حاجاته ورغباته دونما تعارض مع الأهداف العامة للمنظمة عندها يبذل الفرد الجهود لإثبات ولائه وخدمة مصالح المنظمة العليا. وهذه الأهداف تكون بمثابة الطريق التي تسير فيها المنظمة لتحسين صحة التنظيم بإيجاد التنظيم الإداري السليم بعيداً عن الفوضى والتسيب والعشوائية ونقاط الضعف، بحيث تتدفق في هذا التنظيم الإداري السليم والصحيح المعلومات بشكل تصاعدي وتنازلي أي باتجاهين من الإدارة للأفراد ومن الأفراد للإدارة، ويسود في هذا التنظيم السليم روح الفريق وعلاقات الزمالة والثقة والاحترام المتبادل، وهو ما يساعد الفرد على تطوير قدراته ومعارفه ومهاراته وصولاً لتطوير المنظمة.

نرى ان آلية وضع أهداف العملية التغييرية لا يمكن ان يجري بعيدا عن تفهم الأسباب الدافعة له ، وبالتالي يجب ربط أهداف التغيير بالاسباب التي تدفع به من خلال وضع البيئة الداخلية والخارجية تحت مجهر ادارة المنظمة .

## القوى والأسباب التي تستدعي التغيير:

أن التغيير لا يمكن حدوثه من فراغ بل يكون مدفوعاً بأسباب وقوى، ويمكن أن يتم التغيير للاستفادة من ظرف معين يمكن أن يخدم المنظمة، وقد يكون التغيير بناء على وجود مشكلة او بتوقع حدوث هذه المشكلة، او قد يكون التغيير استجابة او رد فعل، وهذه الظروف والمشاكل التي يجري التغيير بناءً عليها قد تكون داخلية من داخل بيئة العمل للمنظمة، او قد تكون خارجية تتمثل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويقودنا ذلك لتصنيف وتقسيم القوى والأسباب لمجموعتين رئيسيتين وهما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية، وهذه القوى الخارجية على قدر كبير من الأهمية، وهي تلعب دوراً رئيسياً ومركزياً اكثر من تلك القوى الداخلية، حيث أن القوى والأسباب المحيطة بالمنظمة وهي الخارجية تعتبر الدافع الرئيسي للتغيير في المنظمة، ويمكن النظر لذلك على انه أمر طبيعي وذلك للتغييرات المتسارعة في المتغيرات البيئة الخارجية للمنظمات، وبالتالي فان اهتمام الإدارة والقائمين على التغيير ينصب بشكل أساسي ومحوري على القوى الخارجية الدافعة للتغيير في المنظمة، ومن أمثلة ذلك تلك القوى الخارجية العولمة والتغييرات في النظام العالمي السياسي والاقتصادي وكافة الجوانب الحياتية، كذلك التشريعات والقوانين الحكومية التي تشرع لتنظيم حياة الناس تؤثر على إجراء التغييرات في المنظمة، لان المنظمة تعمل في بيئة هذه الحكومات التي تشرع وتسن القوانين، كذلك الأوضاع

الاقتصادية والأزمات الخارجية، والانفجار المعرفي والثورة التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والديمغرافية، وزيادة الضغط الذي تمارسه الجماعات، وكذلك توقعات وتقييم الجمهور للمنظمة (حريم، ١٩٩٧، ص ٤٩٠ ).

ومن القوى الخارجية الأخرى الدافعة للتغيير تلك التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال، وعلى المنظمة أن تجري التعديلات والتغييرات بناءً على هذه التغييرات الاجتماعية في البيئة الخارجية (ماهر، ٢٠٠٠، ص ٤٣٦)

وما يفرض التغيير في المنظمة هي تلك الإجراءات الحكومية التي قد تعمل الحكومة على تغييرها وفق ما تتطلبه المصلحة العليا للدولة، حيث قد يؤدي ذلك لإعادة النظر في الهياكل والسلوك والتكنولوجيا، او يتم تغيير سلوك الأفراد، او تغيير في الهياكل التنظيمية في الإدارات والأقسام، او الأساليب والطرق المستخدمة في المنظمة، كما أن عمليات الدمج الكامل والجزئي لمنظمة في منظمة أخرى تؤدي لإحداث تغييرات جوهرية في المنظمة واحتمال إلغائها كلياً (عقيلي، والمؤمن، ١٩٩٣، ص ١٧١ ) .

ويشير عبد الباقي (٢٠٠٠، ص ٣٢٥ ) أن هناك قوى ومسببات تدفع باتجاه التغيير من داخل المنظمة والتي قد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، او تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، او قد تتمثل بوجود ضعف او خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الداخلية تعمد الإدارة الى إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات، ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن يكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

كما يمكن أن يكون ضمن القوى الداخلية الدافعة للتغيير العوامل التنظيمية مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية وحجم متطلبات العمل وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم والمواقف لدى العاملين (العديلي، ١٩٩٥ ،ص٥٤٧)

## مجالات التغيير:

من اجل أن تعمل المنظمة على تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه، فلا بد لها أن تعمل على تغيير جانب او جوانب تنظيمية في المنظمة بشكل مخطط وهادف وواعي وقد تشمل هذه الجوانب إحداث التغييرات في الهياكل التنظيمية والنظام التكنولوجي وسلوك العاملين ومن هذه المجالات:

### ١. الهيكل التنظيمي:

حيث يتم التغيير في هذا المجال في مكونات الهيكل التنظيمي والذي يتكون من السلطات والمسؤوليات والمساءلة والأنظمة والتعليمات والأهداف وخارطة الأجور ونظام التعيين والاختيار والترقيات وخطوط الاتصال والية اتخاذ القرار ومراكز القوى والنفوذ وساعات العمل اليومي.

ويمكن النظر للمسؤولية والسلطة على انهما شكلان متلازمان لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، فالفرد العامل في المنظمة لا يمكن له أن يعمل متمتعاً بالسلطة والخالية من المسؤولية كذلك لا يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية بدون وجود سلطة موازية لها، وتعتبر المسؤولية هي الإطار التي يعمل الفرد ضمنها حتى لا يكون هناك قصوراً في الأداء، وتقابلها السلطة التي تعتبر الدافع لان يكون العمل ذا حيوية وتبعث على حركته وديناميكيته، وبالتالي يجب أن يكون التوازن موجوداً بين السلطة والمسؤولية لينتج عنه المساءلة وأي ضعف يطرا على هذا التوازن سينتج عنه خلل في الأداء الوظيفي، وتوليد حالة من عدم الرضا، وتأتي المساءلة التي ترتبط مباشرة بالسلطة التي ترتبط مباشرة بالسلطة والمسؤولية من خلال وضوح وتحديد السلطات والمسؤوليات والقدرة على القيام بها وتحمل أعبائها، وتكون هذه المساءلة فردية أي كل فرد تتم مساءلته (رشوان، ١٩٩٧،ص ٢٣ ؛ العلاق، ١٩٩٨،ص٢٣٤-٢٣٥ ؛ فهمي والحلو، ١٩٩٧ص ٢٧٧ ) .

كما أن التغيير الهيكلي يمكن أن يتم في عملية التعيين والاختيار اللتين تعتبران إحدى مكونات الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، والتي يتم مع الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرات والمؤهلات التي تؤهلهم لان يقوموا بأداء العمل بالمستوى المطلوب تحقيقه، ويجب أن تتسم عملية الاختيار بالعدالة بحيث يشعر كل فرد بأنه يتم إنصافه حسب قدراته، وقد يجري التغيير على عملية الاختيار والتعيين خدمة لاستمرارية المنظمة وبقائها.

ويمكن النظر لعملية النقل الأفقي والعمودي، والذي ترتبط معه الترقية ارتباطاً وثيقاً، من خلال النقل العمودي لمركز وظيفي يقع في مستوى إداري أعلى من المستوى الذي يعمل فيه وهذه الترقية تعتبر عند تحقيقها بمثابة إشباع لحاجة تحقيق الذات، ويجب أن يتم كل ذلك من تعيين واختيار وترقية على أسس موضوعية وعادلة، حتى يتمكن الفرد من المساهمة في تنمية وتقدم المنظمة إذا ما اعتبرها الفرد إحدى الصور التحفيزية له، وما يرتبط بالصور التحفيزية كذلك المنافسة البناءة بين الأفراد التي تعتبر مدخلاً للتحفيز.

كما وقد ينطلق شعور العدالة لدى الأفراد من حاجة قوية غالباً لدى معظمهم بان يشعروا انهم غير مغبونين عند مقارنتهم بأقرانهم وزملائهم في المنظمة (حنفي والقزاز، ١٩٩٦، ص ٢١٦-٢٤١)



وتعتبر طرق ووسائل الاتصال إحدى مكونات الهيكل التنظيمي، وهذه الوسائل عندما تتصف بكفاءتها ودقتها ووضوحها قناة لنقل المعلومات والتعليمات من أعلى الى اسفل، ومن اسفل الى أعلى، بحيث تتيح للعاملين فرصة الوقوف على ما يجري بالمنظمة على ما يتطلبه الدور من كل منهم ضمن مستواه الوظيفي. أما عملية نقل المعلومات بالاتجاهين فتتم عن المشاركة للأفراد في العملية الإدارية داخل المنظمة، وهذا ما يسمى باللامركزية في صناعة القرار التي تعتبر عملية إنسانية تجعل الفرد يشارك في صناعة القرار حسب خبرته ومؤهلاته وثقافته، وهذا ما يجعل الأفراد يميلون نحو التجمع والتعاون والابتعاد عن الصراع، وعندما تجد الإدارة أن وسائل الاتصال لا تفي بالغرض المطلوب فعلى الإدارة أن تعمل على تغيرها خدمة لأهداف المنظمة وتسهيلاً لعملية نقل المعلومات بين العاملين والإدارة حتى تلاقي الرضا بين العاملين والحد من تذمرهم (العلاق، ١٩٩٨،ص ٢٨٤-٢٨٥ ؛ ورشوان، ١٩٩٧، ص٢٦-٢٧).

ولعل السياسات التي تسير عليها المنظمة وتعمل من خلالها على إيجاد الآلية المناسبة لصناعة القرار إحدى الركائز الأساسية في المنظمة التي تتأثر بالتغييرات، وقد تتصف هذه السياسات بأنها فعالة أوغير فعالة، لذلك يجب بيان كيفية وضع السياسة الفعالة في المنظمة من خلال التعرف على أبعاد ومقومات تلك السياسة الفعالة يجب أن تتصف بالشمولية والتنسيق والأخلاقية والوضوح والمرونة، وتعتبر المرونة بتوازنها مع الاستقرار أمر ضروري لملائمة السياسات مع التغيرات التي تجري في عناصر البيئة المحيطة (حسين،١٩٩٨،ص١٢٢-١٢٣ ).

وبالنظر الى الأهداف فإنها إحدى الركائز المحورية لأي منظمة ضمن هيكلها التنظيمي، والتي يجب أن توضح الأولويات بحيث تعطي للأهداف الأهم أولوية أولى وللأهداف الأقل في

الأهمية الأولوية الثانية وترتيبها مسألة حتمية بحيث يمكن إلغاء موضوعات لتحقيق درجة أولوياتها، والتركيز على عمل مهم يتطلب إعادة النظر في مراجع العمل لإجراء التغيير المناسب بحيث يتم إلغاء الأعمال التي لم تنته بعد أو لم تبدأ، ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة التي تسعى لتطوير المنظمة وتقدمها (هواري، ١٩٨٥، ص ٢٤٢ ) .

ولا تقل ساعات العمل وسلم الرواتب والأجور في الهيكل التنظيمي أهمية عن باقي عناصره الأخرى، فارتياح الفرد لساعات العمل اليومي يدفعه لزيادة إنتاجيته وصولاً لزيادة الإنتاجية العامة للمنظمة، ويرتبط بساعات العمل الأجور والرواتب عندما تتفق مع مستوى المعيشة السائدة في المجتمع، ويرتبط بنظام الأجور والرواتب الأجور التشجيعية والتي تكون على شكل مكافآت وعلاوات استثنائية وإكراميات، وسيعارض الفرد أي تغيير إن بقيت الأجور والرواتب في هذا المستوى (العلاق، ١٩٩٨، ص ٣٠١ ) .

## ٢. الأفراد والجماعات:

يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة، فالعمل على تطوير الأفراد والدفع بهم نحو التقدم، يخدم المنظمة في ازدياد قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم على تحقيق أهداف المنظمة، وأداء المهام المنوطة بها على الوجه المطلوب.

وهناك مجموعة من العناصر يجب أن تعمل منظمات العمل والأجهزة الإدارية على مراعاتها، وهي تتعلق بتغيير الأفراد وتطويرهم مثل شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأن العمل على إيجاد التناسق والتناغم بين العناصر السابقة الخاصة بالأفراد يلعب دوراً كبيراً في عملية التغيير فكان أن التركيز على فعالية الجماعة وما يطرأ بين أفرادها من نزاعات أو خلافات أو يتوفر لديها والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات فان أسلوب الاتصال بين جماعات العمل وطبيعة العلاقات الداخلية تساهم مساهمة فعالة في دعم الجماعة وتوفيق أدائها نحو الأفضل(العديلي،١٩٩٣،ص٤٥٥-٤٥٧).

إن التغيير في سلوك الأفراد والجماعات سوف يؤدي لتغيير في الاتجاهات والإدراك الذاتي من قبل الأفراد لأنفسهم، وحل المشكلات، والاتصالات التي تكون على شكل علاقات بين

العاملين أنفسهم من جهة، وبين العاملين ورؤسائهم من جهة أخرى. ويمكن أن تتم عملية التغيير في دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم من خلال استخدام وسائل التدريب، وبناء الفريق، وتدريب الحساسية لخفض الصراع، وزيادة التعاون، وزيادة مهارات اتخاذ القرارات، وزيادة المشاركة وزيادة الفهم والتعبير، وإدراكهم لسلوكهم وأثره على الآخرين، وزيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين، وتحسين تشخيص العلاقات الشخصية للجماعة وظروفها، وزيادة القدرة على نقل التعلم الى الفعل (العديلي، ١٩٩٥، ص ٥٥٠ ) .

وإن زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار يأتي من خلال الشعور بالرضا والأمان الوظيفي، ويعمل ذلك على صنع التقدم والتنمية المستمرة والقوية داخل المنظمة، ويتم ذلك عندما يعمل الأفراد كافة بروح الفريق الواحد، الذي لا يمكن لأحد أن يستغني عن الآخر، أو أن يعمل بمعزل عن الآخر بإيجاد روح المشاركة بينهم، ولذلك يجب العمل على تنمية مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم نحو العمل وذلك باستخدام وسيلة هامة جداً في ذلك وهي بناء الفريق (هلال، ١٩٩٨ ، ص٥ ) .

ولا يقل التدريب أهمية عن تدريب الحساسية وبناء الفريق، حيث أن التدريب هو ذلك الأسلوب الذي يعمل على تطوير مهارات ومعارف الفرد بغية تحقيق التحسن في مستوى أدائه في وظيفته، وحتى يتم ذلك فلا بد من العمل على تحسين أساليب وطرق العمل الحالية، وتزويد الفرد المتدرب المتدرب بالمعلومات والأساليب والطرق الحديثة الجديدة ليتمكن من تحسين وتطوير أدائه الوظيفي بما يتلائم والعبء الوظيفي الملقى على عاتقه لتحقيقه، وأن تمسك المنظمة بالأساليب القديمة سوف يعمل على خفض الأداء للموظف إذا ما قورن بالأساليب الحديثة التي تنمي الفرد (ياغي، ١٩٩٣، ص ١١٢-١١٣) ، وثمة تدريب يتزامن مع الخدمة أو العمل الوظيفي ببرنامج تدريبي يتم من خلاله تطوير معارفه، ومعلوماته وخبراته، ومهاراته النفسية، والإدارية، والإنسانية، والأخلاقية، والقيادية والفكرية (الشيخلي، ١٩٩٩، ص ٢٢ )، كما ويعمل التدريب على بث روح الحيوية والنشاط وكسر الروتين الذي يكون بمثابة عائق في طريق إنسانية العمل المتمثلة بطول الإجراءات الإدارية وذات المسارات البطيئة (غراب،١٩٩٤ ،ص٧٩؛المصري،١٩٩٦،ص ٢٦٣) .

ويرى سليمان (١٩٩٢، ص ٩٦-٩٨) أن مكونات السلوك ومحدداته والقيم ونتائج السلوك التي يجب أن يتم إجراء التغيير فيها، وصولاً لإحداث التغيير المنشود في سلوك الفرد، فإذا تم النجاح في إجراء التغييرات في تلك المكونات السلوكية فإنه يمكن الوصول لتغيير في الإطار العام لهذه المكونات السلوكية وهو السلوك، ويمكن للاتجاهات أن تلعب الدور الهام

والأساسي في تحديد السلوك الفردي إذا كان هناك تناغم وانسجام بين المكونات السلوكية للفرد. وأما إذا لم يكن هناك التناغم والانسجام بين هذه المكونات السلوكية للفرد، فان ذلك يقود لأن يصبح الدور الأكبر لنتائج السلوك الفعلي للفرد إذا كانت اتجاهاته نحو العمل سلبية ونمو المكونات الأخرى إيجابية، وحتى يتم تغيير السلوك الحالي الى السلوك الفعلي الإيجابي المرغوب فيه، فإنه ينبغي على القيادة أو إدارة التغيير أو من يتولى مسؤولية إحداثه تفهم الترابط الذي يمكن أن يكون بين السلوك والاتجاهات.

إن الإنسان الموجود في بيئة العمل في المنظمة يسعى جاهدا لإشباع حاجاته المختلفة ليشعر بالقيمة والاقتدار وإبعاد الدونية من تصوراته، وبالتالي يمكن أن تشكل الحاجات الاجتماعية، المعبر عنها في الانتماء والارتباط وإقامة العلاقات مع الآخرين والتواصل معهم، نوعا من الإشباع لهذه الحاجات الاجتماعية للفرد، وعلى إدارة المنظمة أن تراعي كل ذلك لأن العنصر البشري لا يمكن أن يعيش منعزلا عن الآخرين لأنه كائن اجتماعي (حسين، ١٩٨٨، ص ١٦ ) .

وإن العلاقات الاجتماعية والفردية في بيئة العمل لها أثر كبير على نمو وتطور الفرد داخل المنظمة من خلال التأثير عليه وعلى سلوكه (الياس وخليل، ١٩٩٣، ص ٢٢٣ ) ، وتعتبر العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل التي يكونها الفرد مع زملائه أو المرؤوسين أو رؤسائه أو المتعاملين من خارج المنظمة نظاما اجتماعيا يمكن أن يعمل الفرد من خلاله على إشباع رغباته، ولكن قد لا يكون هناك توافق بينه وبين الأفراد والجماعات الآخرين، ووجود الفرد في تلك الشبكة الاجتماعية المعقدة من العلاقات يجعل الفرد أمام أحد الخيارين: فإما أن يكون هو المؤثر على الآخرين، أو قد يكون هو من يقع عليه تأثير الآخرين، مشكلا بذلك مركز الاستجابة لهم، ويتوقف ذلك على املاءات الطرف الأقوى، وهذه العلاقات تجعل الفرد يعيش التفاعل الاجتماعي الذي هو النتاج الحقيقي والأساسي وأحد إفرازات العلاقات الاجتماعية في المنظمة، وهذا التفاعل الاجتماعي تتحدد من خلاله المواقف السلوكية وأساليب التصرف تجاه الإدارة والتنظيم والعمل (السلمي، ١٩٨٨، ص ٣٣٦-٣٣٧ ) . ويقود هذا التفاعل الاجتماعي لأنماط التفاعل المتكرر للسلوك، أو ما يعرف بالعمليات الاجتماعية والتي قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي التعاون، والتنافس، والصراع بين الأفراد، وكذلك التوافق والتكيف مع كل ما هو جديد (رشوان، ١٩٩٧، ص ١٧٨-١٧٩) .

وتعمل العلاقات التي يسودها التعاون والألفة والمودة بين الأفراد على التأثير الإيجابي في سلوك الفرد وكفاءته التي تقود لكفاءة المنظمة، ولكن إن كانت هذه العلاقات يسودها جو

التنافس الذي قد يصل لأوجها المتمثل بالصراع، فإن ذلك سيعمل على تقليل كفاءة وفعالية الأفراد وصولاً للحد من الكفاءة العامة للمنظمة، وبالتالي على الإدارة في المنظمة أن تعمل على بث روح الثقة والتعاون والابتعاد عن كل من شأنه تعكير صفو العلاقات بين الأفراد، وبين الأفراد والإدارة .

ويضيف العلاق ( ١٩٩٨ ، ص ٣٠١-٣٠٢ ) ، أن وجود العلاقات الإنسانية الإيجابية كالصداقة، والتعاون، والمودة، والابتعاد عن التنافس الهدام، والصراع السلبي، يؤدي لوجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة من جهة، وبين الأفراد أنفسهم من جهة أخرى، ويعمل كذلك تقدير الأفراد لبعضهم البعض، مشبعاً بذلك بعض الحاجات الاجتماعية التي تتعلق بالتقدير، وكما يتولد التوافق المتبادل والعمل على بناء الوحدة الاجتماعية المتكاملة في المنظمة، فإن الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية غالبا ما يؤدي الى خلق مناخ مناسب للعمل ينعم به الأفراد.

ومما يعمل على تنمية العلاقات بين الأفراد والإدارة، وبين الأفراد أنفسهم هو الاتصال الذي يتم لتبادل المعلومات لتقوية العلاقات وانطلاقها وزيادتها، وإذا لم يتم هذا الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، ويعتمد ذلك على مدى كفاءة ودقة ووضح وسائل الاتصال في المنظمة (الخطيب، ١٩٩١، ص ٣٥٧ ) .

### ٣. التكنولوجيا:

إن انطلاق المنظمة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء، والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية تتناسب والطرق والإجراءات الجديدة. وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية نحو الأداء (عثمان، ١٩٩٤، ص ١٩ ) .

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقا ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير التكنولوجي ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب، أو طريقة، أو خط إنتاجي، أو معدات، أو الآلات في العمل، بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل فمثلاً قد تكون الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة

ذلك لوحدها، كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين.

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب وللمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، وأنماط الوظيفة ومحتواها الذي قد يتأثر بالتغيير التكنولوجي (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٣١ ) .

ويضيف مرسي ويوسف (١٩٩٠، ص ٢٠٨ – ٢٠٩ ) أن التغيير التكنولوجي قد لا يتصل مباشرة بالأفراد كونه يتصل بالطرق والأساليب والإجراءات والآلات والمعدات داخل المنظمة، إلا أنه يؤثر في الأفراد بطريقة غير مباشرة، فقد يؤدي الى فصل بعض العمال وإنهاء وظائفهم بشكل كامل نتيجة الإحلال التكنولوجي في المنظمة بدل الفرد، وإذا لم يتم فصل بعض الأفراد فقد تتغير مواقعهم داخل المنظمة وقد تكون هذه الحركة عمودية أو أفقية، وعلى هؤلاء الأفراد الذين تم نقلهم أن يتكيفوا مع مواقعهم الجديدة في المنظمة، ويمكن لهذا التغيير التكنولوجي أو يولد المشاكل الإنسانية، بحيث أن استخدام الطرق والأساليب التكنولوجية الجديدة في المنظمة سوف يعمل على خفض تكاليف العمل، مما سيدفع بالمنظمة الى خفض ساعات العمل الأمر الذي يؤدي لظهور مشكلة الشعور بعدم الرضا ومعارضة ذلك.

إن التغيير التكنولوجي وهو يمثل تهديداً للمصالح الشخصية والمكتسبات للأفراد داخل المنظمة سينطوي عليه وجود المقاومة من جانب الأفراد لهذا التغيير، ولكن قد يلاقي هذا التغيير الدعم والمساندة من جانب الأفراد إذا كان يمثل إزالة عائق أو تهديد للأفراد في المنظمة (حناوي وسلطان، ١٩٩٧، ص ٣١٨ ). وقد تقوم الشركة عند إدخالها التغييرات التكنولوجية بخفض التكاليف وزيادة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي لتحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي، والمحافظة على الأفراد ضمن نطاق أعمالهم في أوقات النمو والازدهار وتوفر الموارد، أو في أوقات التدهور والتراجع، وأن يكون مبدأ المشاركة في السراء والضراء للكل دون استثناء، وأن يتحمل الكل مسؤولياته في تقدم وتراجع المنظمة، وقد تتجنب الإدارة الاستغناء وفصل بعض الأفراد العاملين من خلال خفض ساعات العمل اليومية وإلغاء ساعات العمل الإضافية سعياً وراء خفض تكاليف العمالة، ويمكن أن يتجلى ذلك في الإدارة اليابانية التي أصبحت أُنموذجا إدارياً يحتذى به لمحافظتها على العنصر الإنساني الذي يمثل محور العملية الإدارية كما تنظر له الإدارة في المنظمة اليابانية، وبالتالي يقابلها الفرد العامل الياباني بأن يعمل في مكان عمله في المنظمة كأنه يمتلكها ملكاً شخصياً، مما يعمل على إتاحة جو من الثقة المتبادلة

بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة، مما يعمل في نهاية المطاف على تحقيق الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها (خطاب، ١٩٩٢، ص ١٥٦-١٥٨ ) .

يمكن النظر لخريطة ومكونات المنظمة انها تتكون من الأفراد والتكنولوجيا التي يقومون بالأعمال من خلالها والبناء التنظيمي الذي يمثل البيت للافراد والتكنولوجيا ، وبالتالي فان عملية التغيير قد تتم في بعض مكونات المنظمة او في كل الأجزاء حسب ما تقتضيه الحاجة التغييرية .

## أنواع التغيير:

للتغيير أنواع عديدة، ومنها:

ـ التغيير المتدرج:

هذا النوع من التغيير يعتمد على التدرج من السهل للصعب حتى يمكن قبوله، ويتم ذلك بطرح الالتزامات السهلة ليسهل قبولها، ومن ثم طرح الالتزامات الصعبة، لان الإدارة في المنظمة إذا أرادت أن تسهل عملية التغيير عليها البدء بالسهل وترك الأمور الصعبة والمعقدة لمرحلة ثانية (السلمي، ١٩٨٨ ، ص ٣٣٥ ) .

ـ التغيير المرحلي:

حيث يتم تقسيم الهدف العام الرئيسي والمركزي للتغيير لأهداف فرعية، ويعمل القائمون على التغيير بتحقيق هذه الأهداف بمرحلة معينة بالتتابع والنتائج التي يخلفها، وكل هدف جزئي فرعي يشكل في مجمله في نهاية العملية التغيرية النتيجة الرئيسية للهدف الكبير الذي انبثقت منه هذه الأهداف (السلمي، ١٩٨٨، ص ٣٣٥ ) .

ـ التغيير الثوري او الشامل او الاستراتيجي:

هذا التغيير يتميز بقدرة هائلة على الجمع بين المداخل الفكرية المتعددة، وذلك تمشياً مع حجم هذا التغيير الذي يشمل كل العناصر المكونة للمنظمة سواء كانت العناصر البشرية او المادية من الآلات ومعدات وطرق وأساليب عمل، وبالتالي فان هذا التغيير لا يُنتظر منه نتائج هامشية فرعية، بل نتائج شاملة لكل الجوانب التي تم فيها التغيير وبالتالي يمكن أن يطلق عليه التغيير الجذري، لأنه يتطلب التغيير في الجوهر والمضمون وليس في الشكل (عماره، ١٩٩٩، ص ٣٩ -٤٠ ).

## مراحل التغيير:

يمر التغيير بثلاثة مراحل:

**ـ المرحلة الأولى: إذابة الجليد:**

في هذه المرحلة يتم إيجاد شعور لدى الفرد بان الوضع الحالي يتطلب شيئاً جديداً، اي ان كل القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتمتع بها الفرد يجب تغييرها، ولا يمكن للفرد الامتناع والتقبل والاستعداد لما هو جديد إلا بعد أن يتم حذف كل القيم والاتجاهات والسلوكيات القديمة، وغير ذلك سيبقى الفرد متعلقاً بما هو قديم، وهذه المرحلة ما يساعد على زيادة فعاليتها وقدرتها على أن تكون حجر الزاوية في عملية التغيير هو اختفاء كافة الجوانب القديمة في بيئة العمل المزمع تغييرها، والضغوط التي تمارس على المنظمة من خلال أن يقوم فرد ما بطرح بعض الأفكار الجديدة فيما يتعلق بالتجديد والتطوير في المنظمة، والشعور كذلك بوجود مشكلة في المنظمة يشكل ضغطاً يدفع باتجاه إذابة الجليد والكشف عنها ومعالجتها حسب ما ترتئيه المصلحة العامة في المنظمة سواء في الأفراد او الإجراءات والأساليب او المعدات في بيئة العمل، وكذلك تدني مستوى الأداء والإنتاجية يدفع باتجاه إذابة وإسالة الجليد للدخول في المرحلة الأولى للعملية التغييرية، وتعتبر هذه المرحلة الطريق المؤدي لنجاح او فشل التغيير، فالاهتمام فيها وإيلاؤها العناية الفائقة يدفع المنظمة باتجاه نجاحها في التغيير، ولكن اذا استكانت المنظمة وأغفلت هذه المرحلة فإنها حتماً ستواجه قدرها السيئ الذي لا مفر منه، لان أهمية هذه المرحلة تكمن في إيجاد الشعور لدى الأفراد بأنه يتحتم عليهم الاستعداد والتهيؤ لعملية التغيير، وتعلم الاتجاهات الجديدة التي ستحل بدل الاتجاهات القديمة من خلال اقتناع الأفراد بان الاتجاهات الحالية غير مجدية ويمكن أن تشكل تراجعاً في مستوى المنظمة، كذلك يجب أن يتولد لدى الأفراد شعور بان الوضع الحالي في بيئة العمل لا يبعث على الارتياح وبالتالي لا بد من تغييره بوضع جديد، وقيادة وإدارة التغيير او الجهة التي تقع على مسئوليتها أحداث التغيير أن تتعرف على ما من شانه أن يولد معوقات ومقاومة للتغيير ومواجهة ذلك بشتى الأساليب والطرق التي يمكن أن تقف سداً منيعاً في وجهة المشاكل والصعوبات (حريم، ١٩٩٧،ص ٤٩٤ ) .

مما سبق علينا التفريق بين القيم الثابتة والقيم المتغيرية ، فالقيم الثابتة هي تلك القيم المتصلة بالنفس البشرية باعتبارها جزء لا يتجزأ من انسانية العنصر البشري مثل الحق والعدل والحرية والاعتراف بانسانية الانسان والمساواة ، وهناك القيم المتغيرية التي تتغير تبعا لما تقتضيه المصلحة العامة كالطرائق والاساليب والوسائل والمهارات والقدرات .

**ـ المرحلة الثانية: التغيير:**

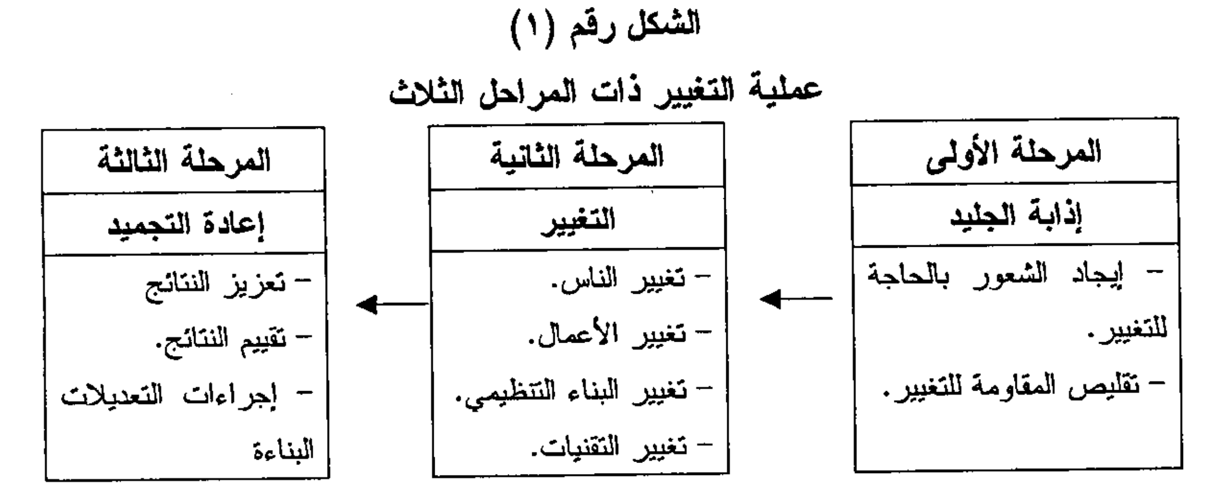
هذه المرحلة يتم فيها البدء بالاستراتيجيات طويلة الأمد والتي تشكل الخطوط العريضة التي تتكون منها المنظمة والمتعلقة بالسياسة التي تنتهجها المنظمة والهياكل التنظيمية فيها بما تحويه من وظائف وعلاقات، الى الاستراتيجيات على المستوى الصغير والمتعلقة بسلوك الأفراد والاتجاهات لهم، كما يمكن إجراء التغييرات في المجال التكنولوجي، وتغيير سلوك الأفراد يجب أن يتم بتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف والمهارات الجديدة والتي يتطلبها السلوك الجديد حتى يتم التكيف معه (عبد الباري، ١٩٩٢ ، ص ١٨٥ –١٨٧ ) .

**ـ المرحلة الثالثة: إعادة التجميد:**

حيث تهدف هذه المرحلة لتثبيت التغييرات التي تمت لتتكيف مع البيئة المحيطة ويتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد وتقديم العون لهم على دمج كل ما تعلموه في مرحلة التغيير ليصبح ما تم تعلمه هو السلوك المعتاد للأفراد في المنظمة ويمكن أن يتم ذلك بإتاحة الفرصة للعاملين بإظهار السلوك فانه ينبغي على الإدارة في المنظمة أن تعمل على تعزيز ودعم التغيير الذي تود إدخاله، كما يتم في هذه المرحلة إتاحة الفرصة للأفراد بتوفر البيانات فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفر الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت، وفيما يلي الرسم التوضيحي للمراحل الثلاث (حريم، ١٩٩٧،ص ٤٩٦ ؛ عبد الباري، ١٩٩٢ ، ص ١٨٨ ) .

**الشكل رقم (١)**

**عملية التغيير ذات المراحل الثلاث**




**ويشير الحمادي (١٩٩٩،ص ٨٦–٩١) أن العملية التغيرية تمر بالمراحل العشرين التالية:**

– الشعور بالألم:

حيث تتعرض الأهداف في المنظمة للإخفاق في تحقيقها مما يولد شعوراً بالألم لدى الأفراد.

- التنبؤ بالمشكلة:

بعدما يشعر الأفراد بالألم نتيجة فشل تحقيق الأهداف فان ذلك سيولد شعوراً لدى الأفراد بان هناك مشكلة قائمة او أنها ستحدث.

- بروز قادة التغيير:

حيث برز قادة يعملون على قيادة العملية التغييرية بجوانبها كافة وما تمر به من مراحل حتى يتم التغيير والهدف المنشود فيه.

- تحديد فجوة الأداء:

تعمل الإدارة في المنظمة على تحديد ما هو كائن وبين ما يمكن ان يكون في المنظمة والفرق بينها هو فجوة الأداء.

- دراسة المشكلة

يتم دراسة كافة الجوانب المتعلقة بالمشكلة والعمل على تحليلها.

- تحديد أهداف التغيير:

إذا ما قُدرّ للتغيير أن يولد ميتاً او أن يكون سراباً تذروه الرياح فانه يكون بدون أهداف، لان تحديد أهداف التغيير هي إحدى مراحله الهامة.

- اقتراح المشروع التغييري:

يجب توضيح كل ما يتعلق بالتغيير للأفراد في المنظمة مثل توضيح الأهداف والمجالات التي سيشملها والأساليب والإجراءات التي سيتم فيها التغيير، وإذا لم يكون المشروع التغييري كاملاً فلا بد من أن يكون واضحاً للجميع لا غموض فيه، وان يكون مقنعاً للجميع إلا أن يكون مفروضاً.

- المطالبة بالتغيير:

الإعلان عن التغيير وسعي القائمين عليه لإقناع الآخرين، ويجب أن يكون المشروع التغييري مكتملاً عند المناداة به، وان يوضح القائمين عليه الى أين يسير هذا التغيير.

- ظهور المؤيدين :

هؤلاء المؤيدون يمكن أن يظهروا بأي مشروع تغييري لذلك يجب تقديم الدعم والعون لهم لأنهم يشكلون محوراً صلباً لاستمرار التغيير.

- بروز المقاومة:

قد تكون المقاومة خطراً على التغيير لذلك يجب التنبؤ بها حتى لا تعيق التغيير، وقد تكون المقاومة ذات فوائد للمنظمة.

- ترويض المقاومة:

يتم دراسة كل ما يتعلق بالمقاومة من رموزها وأشكالها وأسبابها، وبعد تحديد ذلك يتم وضع الأساليب للتعامل معها.

- التبني الجماعي للتغيير:

الدراسة الشاملة للمشروع وسد الثغرات من خلال قيادة المنظمة او الاستعانة بخبراء من ذوي الاختصاص.

- دراسة المشروع التغييري :

وهو دراسة المشروع التغييري بعناية وبدقة

- اعتماد التغيير:

بعد معالجته من الثغرات تتم الدعوة لتطبيق التغيير.

- التخطيط لتنفيذ التغيير:

يتم توفير الاحتياجات التغييرية، والدعم الكامل للتغيير وتحدد مراحله وشرح المشروع التغييري للأفراد.

- تجريب التغيير:

إذا كان كبيراً وخطيراً يجب تجريبه بحدود ضيقة في أجزاء من المنظمة.

- تقويم التجربة:

متابعة التجربة ومعرفة الثغرات وسدها ودعم النقاط القوية فيها.

- تعميم التغيير :

بعد سد ومعالجة الثغرات يعمم على أجزاء المنظمة ويتم ذلك بعد نجاحه.

- تقويم التعميم:

متابعة التنفيذ والممارسة بشكل صحيح وإزالة العقبات وتصحيح المسار عند الانحرافات أثناء التنفيذ، كما وان نجاح التجربة على نطاق ضيق لا يعني نجاحها بشكل موسع.

- الرقابة والتطوير:

إن التطوير يجب أن يستمر، وذلك بان يقود التغيير لتغيير آخر.

يتضح ان عملية التغيير لا تسير بشكل عشوائي وبما انها مخططة وهادفة فان ذلك يعني انها تسير وفق خطوات ذات مراحل متسلسلة حتى يمكن الوصول في نهاية مراحلها لاهداف المحددة لها .

## استراتيجيات التغيير:

يشير حريم (١٩٩٧، ص ٥٠٢ ) ان استراتيجيات التغيير هي:

**أولاً: استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد.**

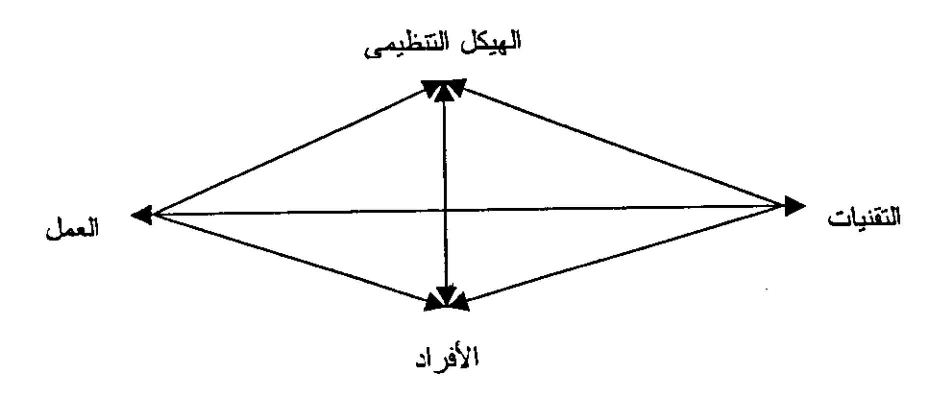
تقسم مناهج التغيير المخطط لثلاثة هي:

- استراتيجية تغيير البناء التنظيمي: وهو ما يتعلق بالتغيير الهيكلي، وظهر هذا التغيير بالمدرسة التقليدية للإدارة التي ركزت على العمل واهتمت بالعنصر الإنساني، كما ركزت على العلاقة بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف واللامركزية.
- استراتيجية التغيير التكنولوجي: حيث ركزت على بحوث العمليات، ونظم معالجة المعلومات.
- استراتيجية تغيير الأفراد: ويتم بموجبها تعديل وتغيير سلوك الأفراد لسلوك مرغوب فيه.

إن تفاعل الأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي ينتج عنه البناء الكامل للمنظمة، وقد يكون التغيير في جانب وإهمال الجوانب الأخرى، ولكن يجب أن تدمج هذه الجوانب الثلاثة والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (٢)**

**المنظمة نظام يتفاعل فيه الهيكل التنظيمي، والأعمال، والتقنيات والناس**



**ثانياً: استراتيجيات العقلانية وإعادة التعليم والإكراه:**

وهناك تصنيف آخر لاستراتيجيات التغيير المنظمي وهو:

- استراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية: إذا تم تبرير التغيير بشكل عقلاني للأفراد وانهم سيستفيدون فان ذلك سيقودهم لتبنيه لان الإنسان رشيد وعقلاني، ويتم ذلك من خلال البحث الأساسي ونشر المعرفة واختيار العاملين وتحليل النظم والبحث والتطبيق.
- استراتيجية القيم وإعادة التعلم: سيحدث التغيير حينما يغير الفرد من قيمه وعاداته القديمة لان الإنسان تتأثر أفعاله وسلوكه بهذه العادات، ويقيم ذلك من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والثقة بين الأفراد.
- استراتيجية القوة والإكراه: تتم بالتركيز على القوة المعنوية الأدبية باستخدام مشاعر الذنب والخجل والعار، وكذلك التركيز على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.

**ثالثاً: استراتيجيات كيفية إحداث التغيير:**

- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: وتتخذ صور إصدار قانون، او مرسوم، او قرار، او الاستبدال، او التعديل في الهيكل التنظيمي ويؤكد على موقع الشخص في إحداث التغيير.
- استراتيجية المشاركة في القوة: وتكون في صورتين وهي اتخاذ القرارات وحل المشكلات جماعياً.
- استراتيجية السلطة المفوضة: حيث تتولى الجماعة مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحساسية، وتدريب الجماعة، حيث يتم التركيز على العلاقات بين الأفراد.

**كما وهناك أربع استراتيجيات عامة وهي:**

- استراتيجية الإرغام والقوة: وهي استراتيجية الضغط واستراتيجية الحث.
- الاستراتيجية المعيارية: وتضم المشاركة والتعليم والتدريب.
- الاستراتيجية المنفعية: وتضم الاختيار والتعين والتجربة.
- استراتيجيات أخرى: وتضم البحث الإجرائي، والتعديل الفني.

**ويشير الطويل (١٩٩٨، ص ٤٠٣) ان اولمسك (Olmask) قد قدم سبع استراتيجيات:**

- استراتيجية الزمالة: حيث أن الزمالة والألفة والمودة تبعث على التفاعل الاجتماعي بعيداً عن الصراع.
- الاستراتيجية السياسية: وفيها يتم تبني التغيير باستقطاب أحد المتنفذين.
- الاستراتيجية الاقتصادية: ويتم ربط التغيير بتحسين الأوضاع الاقتصادية والتقليل من النفقات.
- الاستراتيجية الأكاديمية: وتتناول ما توصلت إليه الدراسات الأكاديمية بشكل عقلاني.
- الاستراتيجية الهندسية: وتركز على البعد البنيوي للنظام وإعادة هندسته وافتراض تغيير الأفراد بعد البناء.
- الاستراتيجية العسكرية: ويمكن اللجوء إليها عند الفوضى وتعتمد على القوة وليس لها مكان حقيقي في النظام.
- استراتيجية المواجهة: وتستخدم حينما يكون الصراع ذو درجة عالية، وتتم المواجهة من خلال تدريب مجموعة معينة كمبرر لتسهيل إحداث التغيير.

نرى ان أي شكلا من اشكال التغيير يتضمن استراتيجية تتفق والظروف التي يتطلبها الموقف التغييري ، فقد تتفق استراتيجية تغييرية مع ظرف في المنظمة ولكنها قد لا تنجح في ظرف اخر ، لذلك يجب دراسة البيئة الداخلية والخارجية لاستخدام الاستراتيجية المناسبة .

## مقاومة التغيير التنظيمي:

عندما تعمل إدارة المنظمات على إجراء التغيير في المنظمات ستواجه مشكلة تتعلق بالتغيير وهي مقاومته من قبل الأفراد الرافضين والمعارضين له، وذلك لان المنظمة ترغب بإجراء هذه التغييرات في جوانب ومجالات عدة فيها، ويتعلق أحد هذه المجالات بالعنصر البشري، الذي يشكل العمود الفقري للمنظمة، حيث تعمل الإدارة على تغيير سلوك الأفراد الذين اعتادوا عليه لسلوك جديد والذي قد لا يتلاءم مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم المادية والمعنوية، وذلك أن الإدارة تقوم بإجراء حسابات التغيير من الناحية الفنية وما تتعلق بالمردود الاقتصادي والمادي، ومهما كان التغيير في أي بُعد في المنظمة سواء كان سلوكياً او هيكلياً او تكنولوجياً، فان الأفراد سيتأثرون به، ويكون الأفراد على استعداد لتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بمجرد المعرفة السابقة من خلال تقديم المعلومات والمشاركة الديمقراطية في التغيير، بدل من أن تقوم الإدارة من خلال نمط ديكتاتوري تسلطي بالإمساك بزمام المبادرة في التغيير واحتكار القرار، وعليها لوحدها دون مشاركة الآخرين لاعتقاد الإدارة بالمفهوم الضمني أن على العمال أن يتكيفوا مع

التغييرات الجديدة واتباع سياسة إطاعة الأوامر من خلال التلويح بالجزاء والعقاب (السلمي، ب.ت ، ص ٢٤٥) .

باعتبار أن عملية التغيير هي أمر حتمي، فان مقاومته أمر لا مناص منه، لان طبيعة الإنسان تميل لرفض أي شيء من شانه أن يعرض الوضع المستقر موضع الارتياح للقلاقل والإخلال به، وبالتالي يتأثر الفرد ونفسيته، لتصوره أن التغيير قد يحمل له أنباء غير سارة تنطوي على المخاطرة والتهديد، والمقاومة لتغيير اكثر ما يمكن حدوثها في المرحلة الأولى من مراحل التغيير، وهي حل الجمود او إذابة الجليد وفي المرحلة الثانية وهي التغيير (المؤمن وآخرون، ١٩٩٧، ص ١٨٠؛ حسن، ٢٠٠٠، ص ٣١٧ ) .

ويعرف المؤمن وآخرون (١٩٩٧، ص٣٩ ) "مقاومة التغيير على أنها استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقي يمكن حدوثه، او خطر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي ".

ويرى أبو حمدية في (Zander, ١٩٩٤ ، ص ٥٧) مقاومة التغيير انه ذلك السلوك الهادف الى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي او متصور.

ويرى الباحث أن مقاومة التغيير من خلال التعريفين السابقين يتمثل في سلوك يقوم به العاملون في المنظمة، وذلك لاعتقادهم أن هذا التغيير يشكل خطراً وشراً لا بد من وقوعه في أسوا الظروف، او قد يكون هذا الخطر مجرد تصور وتخمين، وبالتالي يقومون بهذا السلوك المقاوم لحماية أنفسهم مما هو ليس في صالحهم.

## أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي بالأفراد لمقاومة التغيير وهي:

- الخوف من الجديد المجهول:

عندما يعتاد الأفراد على أعمالهم وأنماطها وأساليبها فانهم من خلال ذلك يكونوا راضين محققين الأمان الوظيفي، وإذا ما أرادت إدارة المنظمة تغيير ما هو قائم، وتأتي بالتغييرات التي تشكل المجهول للأفراد حاملة المخاطر فيها، فانهم سوف يعملون على مقاومتها لاعتقادهم كذلك من الخوف والفشل في التكيف مع ما هو جديد ولم يعتادوا عليه، ويأتي هذا الخوف والقلق من خلال عدم مشاركة الأفراد في التغيير وعدم امتلاكهم المعلومات الصحيحة والدقيقة عن التغيير بجوانبه كافة من حيث جوهره ومضمونه وأهدافه ومجالاته (عبد الوهاب، ١٩٩٦،ص ٢١٠).

**- نقص المعلومات اللازمة:**

تمثل المعلومات ركناً أساسياً حيث توفر الأساس الذي تبنى عليه كافة عناصر النظام (السلمي، ١٩٩٩، ص ١٤٤) تعتبر المعلومات في المنظمة حول التغيير الدافع للأفراد أما تأييده ودعمه، او معارضته ومقاومته بشتى السبل، فعندما لا يعلم الأفراد بالمعلومات التي تتصل بالتغيير ونطاقه وأهدافه وطرق تنفيذه، فانهم بذلك يكونوا بمثابة القوة الكبيرة التي ستقف حائلاً دون تقدم التغيير والعمل على عرقلته، وكذلك تمتد مقاومة الأفراد للتغيير عندما لا يعرفون ما هي النتائج التي ستؤدي بها عملية التغيير، كيف يمكن أن تمس الجوانب التي تتعلق بالأفراد مثل ماذا سيحدث بمراكزهم الوظيفية والنفوذ فان تضررت قاوموا التغيير، وكذلك عند حدوث التغيير وإيجاد ما هو جديد فهو يكون بحاجة للعمل الجديد والتلاؤم معه، وكذلك يود الأفراد معرفة الأضرار والفوائد المادية والمعنوية التي ستصيبهم جراء عملية التغيير (عبد الوهاب، ١٩٩٦، ص ٢١٠-٢١٢) .

**- تهديد المصالح الشخصية:**

لقد مر في تعريف مقاومة التغيير انه سلوك يقوم به الأفراد تجاه ما يعتقدون انه خطر حقيقي او متوقع قد يهدد مصالحهم الشخصية والتي تتمثل في الرواتب والأجور والحوافز والترقيات والمراكز الوظيفية والنفوذ، وبالتالي فان الأفراد يكونون أمام تهديد لأمنهم الوظيفي مما يدعوهم لمقاومة هذا التغيير في المنظمة إلا إذا كان دعماً لمصالحهم (حسن، ٢٠٠٠، ص ٣١٧ )

**- نقص الثقة بمن يقومون بالتغيير:**

عندما تتولد أزمة الثقة بين الأفراد من جهة وبين من يقومون بإجراء التغيير وينادون به من جهة أخرى سواء كانوا من داخل المنظمة او من خارجها، فان الأفراد ينظرون لذلك على انه تدخل خارجي مفروض عليهم، وبالتالي تتولد المقاومة جراء تضارب الشخصيات بين المغيرين والمتغيرين، ولا يبدي الأفراد الاهتمام والاستعداد للتغيير (ماهر، ٢٠٠٠، ص٤٣٩؛ مرسي ويوسف، ١٩٩٠ ، ص ٢٢٠).

**الضغوط والأعباء الجديدة:**

عادة ما يتولد عن عملية التغيير ضغوط عمل كبيرة وأعباء قد لا يحتملها الأفراد، من خلال احتمال زيادة متطلبات العمل والزيادة في التخصص للعمل الجديد وكذلك زيادة المهام وإجراءات العمل المستحدثة في عملية التغيير، وبالتالي فان هذه التغييرات المستحدثة تتطلب ان يكتسب الأفراد بعض القدرات والمهارات والخبرات والمعارف الجديدة المختلفة عن تلك

المكتسبة لديهم قبل التغيير وتتعلق بالعمل قبل التغيير لأنها سوف تنخفض فعاليتها وقدرتها على مواجهة التغييرات الجديدة، وهذه الخبرات القديمة ستكون بحاجة لتطوير وتحديث لملائمة العمل الجديد، وهذه الخبرات الجديدة لا يمكن اكتسابها وتعلمها بشكل سهل ويسير، ولكن يتوقف ذلك على طبيعة ما يجب اكتسابه وتعلمه ودرجة التشابه والاختلاف مع ما هو قديم وبالتالي قد تتولد الرغبة لدى الأفراد في عدم بذل المجهود المطلوب لإعادة التعلم والتدريب على الأعمال الجديدة، خاصة إذا كان الفرد يمتلك خبرات ومهارات لفترة زمنية طويلة، فهو لا يمكنه الاستغناء عنها بشكل وسريع أما إذا كانت الخبرات ليست بطويلة فانه يكون من السهل العمل على تغييرها لان الموظفين الجدد يكونون بحاجة للتعلم والتدرب على المهارات واكتساب الخبرات الجديدة، وكلما زادت مدة الخبرة زادت مقاومة التغيير، وكلما انخفضت مدة الخبرة قلت المقاومة، وهي بذلك علاقة طردية بين مدة الخبرة ومقاومة التغيير (مرسي ويوسف، ١٩٩٠ ،ص٢١٩؛ سليمان، ١٩٩٢،ص٩٦؛ العديلي، ١٩٩٥،ص٥٤٧).

**- الرضى عن الوضع الحالي:**

إن الشعور بالرضى والارتياح الذي يشعر به الأفراد نتيجة الوضع الحالي لمستلزمات العمل وأنماطه وأساليبه ومجالاته، والعلاقات التي تتكون بين العاملين يدفع الأفراد لان يعتقدوا ان هذا الوضع المريح افضل من ذلك الوضع المستحدث الذي يحمل في جوانبه الخفايا التي تشكل دافعاً للخوف يجعل الأفراد ينفردون منها وبالتالي تتولد المقاومة ضد أي مساس بالوضع الحالي القائم في المنظمة (عبد الوهاب، ١٩٩٦، ص ٢١٠؛ ماهر، ٢٠٠٠،ص ٤٣٩) .

**- الحاجة للاستقرار:**

إن الاستقرار والعادات المستقرة هي ما يحبذها الأفراد وبالتالي فان تغييرها قد يعمل على الإخلال بهذا الاستقرار مما يدفع الأفراد للمقاومة (حسن، ٢٠٠٠، ص ٣١٧ )

**- إرباك العلاقات الإجتماعية القائمة:**

يعمل الأفراد على تمتين أواصر العلاقات بينهم والتي تصل الى حد الصداقة الوثيقة، والتي تشكل إطاراً من العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد التي تتصف بالاستقرار وتبعث على الرضى والارتياح وان أي عمل من شانه الإخلال بهذه العلاقات وابعاد الفرد عن جماعته التي اعتاد عليها ظانين أن الموقف الجديد سوف يشكل إشباعاً اقل لرغباتهم الاجتماعية للعيش في بيئة اجتماعية متماسكة سوف يدفع الأفراد لمقاومة أي تغييرات تمس بينهم الاجتماعية (سليمان ، ١٩٩٢، ص ٩٥ ؛ العديلي، ١٩٩٥،ص ٥٤٧ ؛مرسي ويوسف،١٩٩٠، ص ٢٢٠) .

- **الضغط من النظراء:**

عندما تتولد الرغبة لدى الأفراد بعدم قابليتهم للاستعداد وتقبل الوضع الجديد ظانين انه يمكن ان يعمل على كسر هذه العلاقات، مما يدفع التنظيم غير الرسمي والزملاء للتأثير على بعضهم البعض لمقاومة التغيير (العديلي، ١٩٩٥، ص ٥٤٧ ) .

- **التقييم المختلف للموقف التغييري:**

قد يقيم الأفراد التغيير من زوايا مختلفة عما يقيمه الآخرون، وقد تتبين المواقف والتفسيرات المتباينة مما يولد تعارض حقيقي بين الآراء، وينظر البعض على ان الموقف بحاجة للتغيير بينما ينظر الآخرون على انه يجب ان يبقى على هو عليه، وقد يكون ذلك التباين موجود بين العاملين والعاملات لان العاملين ينظرون للتغيير على انه شيء متطور ومتجدد ولكن العاملات يملن للهدوء النسبي، وقد يكون هذا التباين والاختلاف عميقاً عندما يكون بين الأفراد الذي سيجري عليهم التغيير وبين الإدارة وقيادة التغيير، وذلك لأنهم لا يملكون المعلومات والخبرات التي يملكها قادة وادارة التغيير وذلك لأنهم لا يملكون المعلومات والخبرات التي يملكها القادة وادارة التغيير، فإذا لو امتلك الأفراد هذه المعلومات لامكن تخفيف المقاومة من خلال فهمهم للموقف التغييري الذي على ضوئه يجرون التقييمات الخاصة بالتغيير (حسن، ٢٠٠٠ ، ص ٣١٧؛ ماهر ٢٠٠٠، ص ٤٣٩ ؛ اللوزي، ١٩٩٧،ص ٣٥٣ ).

- **عدم المشاركة في اعداد التغيير:**

إن عدم المشاركة في اتخاذ قرار التغيير والإعداد له جيداً يولد نوعاً من المقاومة تجاه هذا التغيير، ولكن عندما يشارك الأفراد في اتخاذ قرار التغيير فان ذلك سيحملهم المسؤولية الأدبية لهذا التغيير الذي شاركوا في إعداده وتنفيذه، مما يولد ارتباطاً بين الأفراد وبين التغيير ويحملهم على بذل الجهود لانجاحه (سليمان، ١٩٩٢، ص ٩٦ ) .

- **الدوافع الشخصية:**

إن جو أزمة الثقة التي قد تنشا بين الأفراد بعضهم البعض، او بين الأفراد والإدارة يلقي بضلال الشك والريبة وعدم اليقين نتيجة قيام بعض الأفراد من الزملاء او الإدارة بإقناع الأفراد بالتغيير على أسس شخصية وليست موضوعية، مما قد يدفع الأفراد الذين يحملون القناعات الكاملة لمقاومة التغيير (العديلي، ١٩٩٥،ص ٥٤٧ ؛ ماهر، ٢٠٠٠ ، ص ٤٣٩ ) .

**- النقل والطرد**

كما ذكرنا فان المخاطر المادية التي قد يحملها التغيير من نقل لوظائف غير محببة وغير مستعدين لها الأفراد، كما يمكن ان يفقدوا خبراتهم في مجال تخصصهم على عكس المستويات العليا التي تعتمد على حدسها ورؤياها المتطورة، او التخلص والطرد نهائياً من الوظيفة، يحمل الأفراد لمقاومة هذا التغيير الذي قد ينتج عنه هذه المخاطر المادية (سليمان، ١٩٩٢، ص ٩٥ ) .

**- الحفاظ على العادات القائمة:**

إن سلوك الأفراد في المنظمات يتحدد نتيجة اكتسابهم لبعض العادات وهذه العادات يود الأفراد دائماً المحافظة عليها وحمايتها، وان أي تغيير من شانه أن يصيب هذه العادات ويشكل عائقاً أمامها سوف يعمل الأفراد على مقاومته (سليمان، ١٩٩٢، ص ٩٥ ) .

**- التقييم الاقتصادي:**

إن الدافع الاقتصادي في المنظمة يشكل محوراً أساسياً في التغيير فقد يكون سلبياً ودافعاً قوياً نحو التأييد والدعم له، وقد يكون الدافع القوي نحو المعارضة والمقاومة، ويتم ذلك من خلال حسابات الأفراد فيما يتعلق بالعائد، فإذا كان العائد من التغيير اكبر من تكلفته فان ذلك يشكل نوعاً من الخسارة والإحباط للأفراد، ويتمثل الدافع الاقتصادي في الإغراءات المادية، وساعات العمل اليومية او الأسبوعية والأجور والبطالة التكنولوجية ومعدلات الإنتاج، وأي تغيير يطرا عليها قد يشكل دافعاً نحو المقاومة او نحو التأييد فإذا كان التغيير يعمل على جعلها ليس في صالح الأفراد فانهم سوف يعملون على مقاومة التغيير (عبد الوهاب، ١٩٩٦، ص ٢١٢ ؛ مرسي ويوسف، ١٩٩٠، ص ٢١٩ ) .

**- سوء فهم التغيير:**

قد يجهل الأفراد فيما يتعلق بالتغيير وآثاره والأسباب والدلالات وراءه، وقد يفسر انه في صالح الشركة عموماً اكثر مما هو في صالح الفرد او في صالح زملائه العاملين، او حتى في الصالح العام، وبالتالي قد يتولد لدى الأفراد شعوراً بعدم الحاجة للتغيير (مرسي يوسف، ١٩٩٠، ص ٢٢٠ ؛ حسن، ٢٠٠٠، ص ٣١٧ ) .

**- فقدان الثقة في المنظمة:**

إن عدم الثقة التي يمكن أن تتولد بين الأفراد والإدارة يجعل الأفراد لا يدركون التغيير بشكل صحيح وبشكل إيجابي ، إذ يفسرون أن الدعم والتأييد للتغيير قد يشكل انكساراً لهم أمام الإدارة معترضين بذلك انهم بحاجة لسلوك جديد، مما يدعوهم لمقاومة التغيير (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣١٩ ) .

**- الخبرات السابقة عن التغيير:**

إن الخبرات التي يمتلكها الأفراد عن التغيير تشكل دافعاً نحو القبول او الرفض، فإذا كانت الخبرات السابقة عن التغيير سيئة واعتبارها عادة سلبية اكثر منها إيجابية، فان ذلك سيدفع الأفراد لمقاومة هذا التغيير (ماهر، ٢٠٠٠، ص ٤٣٩ ) .

**- توقيت سيئ:**

إن التوقيت السيئ للتغيير يدفع الأفراد لمقاومته، ولكن إذا جاء التغيير في وقت محدد يتوافر فيه الرضا لدى العاملين والشعور بالارتياح ووجود النماء ووفرة الإمكانات والموارد سيجعل الأفراد يدعمونه ويؤيدونه لأنه جاء في وقت مناسب (حريم، ١٩٩٧، ص ٥١٤ ) .

**أشكال مقاومة التغيير:**

قد تكون مقاومة التغيير خفية باتباع أساليب خفية وغير مباشرة، وقد تكون ظاهرة بحيث يعارض الأفراد التغيير صراحة وبشكل علني ومباشر وقد يتم ذلك بشكل جماعي او فردي، ومهما كانت المقاومة فإنها تتوقف على مدى إدراك الفرد لنفسه ولمدى التغيير وأهميته والمخاطر والمصالح والمزايا التي قد تنتج عنه، كما أن الموقف وأهمية المجال التغييري يحدد نوع المقاومة وحدوثها (المؤمن وآخرون، ١٩٩٧،ص ١٨٠ ) .

ويشير عبد الوهاب (١٩٩٦، ص ٢١٣ )، وحناوي وسلطان (١٩٩٧، ص ٣١٨ ) ، حريم (١٩٩٧، ص٥١٣ )، أن هناك أشكالاً شائعة في مقاومة التغيير ومنها:

- مهاجمة الفرد لأي فكرة او طرح جديد.
- طرح بعض الأسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة.
- صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير.
- عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبدياً الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشان التغيير.

- التنظير للوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية.
- عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبدياً الأعذار بعدم عدالته.
- طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير.
- تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة له.
- الاقتراح السريع الذي لا يمت للتغيير بصلة.
- النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي يظهرها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط.
- التخفيض المستمر في الإنتاجية، والقيام بالإضرابات عن العمل، وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل.
- التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص.

## استراتيجيات وأساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

ويشير حريم (١٩٩٧، ص ٥١٧-١٥٨) إن من بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير والتي حظيت باهتمام وقبول واسعين تتمثل فيما يلي:

**- استراتيجية التعليم والاتصال:**

يتم استعمال هذه الاستراتيجية عندما لا يمتلك الأفراد المعلومات الدقيقة واللازمة حول التغيير، ويتم تزويد الأفراد بالمعلومات من خلال إجراء المناقشات واللقاءات وتوضيح مضمون وجوهر وأبعاد التغيير، ومن مزاياه أن الأفراد يعملون على تسهيل تنفيذ التغيير.

**- استراتيجية المشاركة:**

يتم العمل بهذه الاستراتيجية عندما لا يمتلك القائمون على التغيير كل المعلومات اللازمة للتغيير ويكونوا بحاجة لمعلومات إضافية، وعندما تكون المقاومة كبيرة ويتم من خلال مشاركة الأفراد في تقديم اقتراحاتهم حول التغيير فيما يتعلق بتخطيطه وتنفيذه، ومن مزاياها أنها تجعل الأفراد يلتزمون اكثر بالتغيير.

**استراتيجية الدعم والمؤازرة:**

يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية عندما تكون هناك مشكلات الأفراد التي تتعلق بالتكيف مع ما يستحدث من وضع جديد، وتشتمل هذه الاستراتيجية على الإصغاء لمشكلات الأفراد، والمساعدة على التغلب التي تواجه الأفراد، والمساعدة على التغلب على المشكلات التي تواجه الأفراد في الأداء، كما تعمل على تقديم التعليم والتدريب الذي يضمن القيام بالأعباء الجديدة

للعمل، ويتم ذلك في إطار دعم الإدارة الاجتماعي والعاطفي وكسر الجمود بعض الشيء للتغلب على المشاكل التي يواجهها الأفراد جراء التغيير، وتستعمل هذه الاستراتيجية لحل مشكلات التكيف.

**- استراتيجية التفاوض والاتفاق:**

تميل الإدارة لاستخدام هذه الاستراتيجية عندما يشكل التغيير خسارة للأفراد لبعض المكتسبات والمزايا، وعندما يمتلكون قوة كبيرة للمقاومة، وتتم هذه الاستراتيجية من خلال تقديم بعض الحوافز والاغراءات للأشخاص الذي يتوقع منهم أن يقاوموا التغيير، وهذه الاستراتيجية تشكل أسلوباً سهلاً لتجنب مقاومة كبيرة.

**- استراتيجية التحكم والاستمالة:**

عندما تكون الأساليب السابقة عديمة الجدوى وذات تكاليف مرتفعة يتم الاستعانة بهذه الاستراتيجية، وتتم من خلال استمالة بعض الأفراد بشكل انتقائي وتزويد من تريد الإدارة فقط تزويده بالمعلومات، واستخدام أساليب غير ظاهرة للكل لاستمالة من سيعملون على إعاقة التغيير، وتشكل هذه الاستراتيجية حلاً سريعاً غير مكلف.

**استراتيجية الإكراه الصريح والضمني:**

حينما يمتلك المغيرون قدرات كبيرة وتكون السرعة مطلوبة يتم استخدام هذه الاستراتيجية وذلك باللجوء لمركز النفوذ السلطوي لإكراه وتهديد والتلويح بالعقاب لمن لا يؤيد ويدعم التغيير، وهذه الاستراتيجية تتصف بالسرعة، ويقترح المؤمن وآخرون ( ١٩٩٧، ص ٣٨) بعض الأنشطة لتعزيز ودعم المساندة للتغيير، والتخفيف من مقاومة التغيير ومنها:

* استخدام قوى الجماعة:

قد تلجأ الإدارة للجماعة داخل المنظمة لمساعدتها في دعم ومساندة التغيير، وتلك الجماعة هي التي تضغط على أعضائها حتى يتم الالتزام بما تفرضه هذه الجماعة من قيم وعادات ومعايير تشكل السلوك للفرد والمنظمة.

* قدرة قيادة التغيير:

على القيادة أن تقدم التغيير على أسس موضوعية وليست شخصية، وإذا كان لا بد من طرح بعض قضايا التغيير على أسس شخصية، فان الأولى فيمن يتولى ذلك القائد الذي يمتلك

القدرة على إقناع الآخرين الذين يشعرون بان المناخ النفسي المريح هو بمساعدة تلك القيادة القادرة.

* المشاركة:

حيث تعمل على زيادة اهتمام الأفراد بالتغيير، وتشجعهم على تقديم المقترحات البناءة والاتصال الأفقي والعمودي، وهي بذلك تعتبر أداة صلبة لدعم ومساندة التغيير.

* المشاركة بالفوائد:

ما يهم الأفراد في التغيير أن لا يهدد مصالحهم ومزاياهم المكتسبة ولا يشكل خطراً عليهم، وإذا شعروا بان التغيير سيكون له عوائد اقتصادية ونفسية إيجابية سيعملون على دعمه.

* استقرار العاملين:

إن الاستقرار والأمان ضروري للأفراد لتلافي مقاومتهم للتغيير ويأتي ذلك بعدم المساس بأجورهم ومكتسباتهم الوظيفية.

* الاتصال:

كل الأفراد يرغبون بمعرفة ماهية وجوهر وجوانب وكل ما يتعلق بالتغيير، ويتم ذلك من خلال الاتصال الذي يشكل أسلوباً لدعم وتعزيز التغيير، واستمرار التعاون الجماعي للجماعة.

* إثارة استعداد العاملين:

إشعار العاملين بالتغيير قبل حدوثه يعزز الدعم له وذلك من خلال الاستعداد له، فالعاملين يكونوا مدركين انهم بحاجة لهذا التغيير.

ويشير الأعرجي ( ١٩٩٥، ص ٢٨٨) أن هناك عدد من الإجراءات التي يمكن أن تزيل أو تقلص مقاومة التغيير:

١. إشعار العاملين انهم أصحاب برنامج التغيير وليس مفروضاً عليهم من الخارج.
٢. الحصول على تأييد القيادات في المنظمة المعنية بالتغيير.
٣. جعل أحد أهداف التغيير اختزال أعباء العمل في المنظمة المعنية بالتغيير.
٤. أن يحتوي برنامج التغيير على بعض القيم السائدة بين العاملين.
٥. الحرص قدر الإمكان على عدم مس استقلالية العاملين.

٦. إشراك اكبر عدد ممكن من العاملين في صياغة برنامج التغيير.
٧. التعاون المتبادل بين العاملين والجهة المسؤولة عن التغيير.
٨. الأخذ بالاعتراضات الموضوعية، وتقليص الإجراءات التي تجلب الريبة للعاملين.
٩. الربط بين نتائج التغيير المتوقعة وبين الأهداف والمصالح خاصة للعاملين.
١٠. تنمية العلاقات الوثيقة والمتبادلة بين العاملين وفريق التغيير.
١١. أن يكون برنامج التغيير مرناً طبقاً لظروف الواقع العملي.

ويرى عبد الله (ب.ت ، ص ٣٢٨-٣٢٩ ) أن هناك طرقاً يمكن أن تشكل الحل الأسلم للتغلب على مقاومة التغيير، ومنها الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية، مثل النقابات والاتحادات العمالية، واستخدام حوافز مالية عندما يتم الانتقال لوظيفة أخرى، وهذا يعزز شعور الفرد بالارتياح لبيئة ومستلزمات العمل الجديد، وذلك لأن الأفراد المرتاحين والذين يقومون بالمطلوب منهم بإنجاز الوحدات الإنتاجية يرفضون الانتقال لوضع جديد وحتى لا ينخفض المستوى الإنتاجي للأفراد المنقولين على الإدارة أن تعمل على تنمية المهارات والمعارف والقدرات التي تعزز الإنتاج الفردي الجديد من خلال تعليمهم وتدريبهم.

## الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير:

إن مقاومة التغيير الفردية والجماعية بصورها وأشكالها ليست سيئة بل يمكن أن تولد مقاومة التغيير بعض الأمور المفيدة للمنظمة، فقد تقود هذه المقاومة لأن تجعل الإدارة تنظر للمقترحات التغييرية بشكل جدي حتى تتمكن من معرفة مدى ملائمتها، وبذلك يكون الأفراد في وضع التدقيق والتوازن حتى يتم التأكيد من أن التغيير يتم تخطيطه وتنفيذه بشكل سليم من قبل الإدارة في المنظمة، والتفحص الذي تقوم به الإدارة لمقترحات التغيير يعمل على أن تسير الإدارة في الطريق السوي والقويم نحو اتخاذ القرارات وذلك بمساعدة الموظفين .

كما أن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تظهر نتيجة التغيير يمكن أن تعمل مقاومة التغيير على المساعدة في اكتشافها ومعرفة جوانبها ولما يمكن أن تؤدي وكيف يمكن حلها، وهذا ما يجعل الإدارة على اتخاذ الإجراءات الوقائية لإيقاف تقدم المشكلات واستفحال صعوبتها وهذا ما يجعل الإدارة متنبهة ومتيقظة لأي مشكلة، كما أن مقاومة التغيير تدفع لإعلام الموظفين مسبقا بالمعلومات المتعلقة بجوانب التغيير وتفسير مجالات التغيير كافة حتى يكون الموظفين مشاركين بالتغيير من خلال تلك المعلومات التي قد تشكل طريقاً سهلاً لتقبل الموظفين للتغيير عن رضى وقناعة، كما أن مقاومة التغيير التي يقوم بها الأفراد فقد تتسم بالحدة والشدة وبالتالي يمكن

للإدارة معرفة المعلومات المتعلقة بهذه المقاومة وما تتصف به من صفات ( حريم ، ١٩٩٧ ، ص ٥٢٠-٥٢١ )

كما أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون إحدى المتنفسات التي يعمل الأفراد من خلالها على التعبير مما يجول بخاطرهم، كما ويمكن الأفراد من إجراء النقاشات والحوارات بشكل مستفيض وإيجابي وبناء حول عملية التغيير حتى يتمكن هؤلاء الأفراد من فهمه والوقوف على جوانبه كافة (المؤمن وآخرون، ١٩٩٧، ص ٤٩ ) .

نرى مما سبق ان اجراء أي تغيير في المنظمة سوف يلاقي مؤيدين ومعارضين وذلك حسب ما يفرضه هذا التغيير ، فالعنصر البشري يقف دائما في وجه أي عائق وخطر يهدد أمنه واستقراره ، وينطلق من ذلك بعدة اسباب توجهه نحو التأييد أو المعارضة ، وبالتالي على المنظمة ان تتعامل مع المقاومة التغييرية بشكل ايجابي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، وان لا ينظر للمقاومة دائما على انها شر لا بد من ازالته .

**مسؤولية إحداث التغيير:**

يقف دائما على قمة الهرم الإداري في أي منظمة المستوى الإداري الأول فيها أو ما يعرف بالإدارة العليا، وهذه الإدارة يمكن أن تعمل على إجراء عملية التغيير أو إن تعمل على تفويض من يقوم بإجرائها، ويعتبر الاستشاريون المتخصصون الخارجين الخبراء في مجال التغيير وإعادة هندسة المنظمة بكل جوانبها الإدارية والعملياتية والإنسانية والهيكلية لهم الدور المهم في هذا المجال ، كما أن وكلاء التغيير ذوي الخبرات الكبيرة إحدى الجهات التي تقوم بإجراء التغيير، كما يمكن للإدارة العليا أن تختار من يتصفون بصفات .قيادية من داخل المنظمة ويمثلون وظائف قيادية بقيادة عملية التغيير، وذلك لأن الكفاءات الخارجية التي يمكن اجتذابها للقيام بعملية التغيير وتضحيتها بأوضاعها المستقرة لقيادة عملية التغيير وإيجادهم في وضع حرج، ولكن قد يتم ذلك من خلال تقديم بعض الحوافز المغرية لهم، ومهما تكن الجهة التي ستقوم بإجراء التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية فان الإدارة العليا هي صاحبة المسؤولية الأولى في ذلك فهي تعمل على تسويقه وتخطيطه وإقناع ذوي العلاقة به ليتم على أكمل وجه (القريوتي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٥ ) .

وبما أن الإدارة العليا في المنظمة هي صاحبة الكلمة الأولى في المنظمة من خلال استئثارها بكل أو معظم السلطات والصلاحيات الخاصة بعملية التغيير من كونهم يعملون على تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، وهم الذين يعهد إليهم بعملية التغيير وينظرون إليه على أنه فرضية

لتقويم العمل وتقدمه، لأن هذه الإدارة هي التي تمتلك المعرفة الكافية بالمشاكل والخبرات وهي على اتصال مع البيئة الداخلية والخارجية وبذلك هي الأعرف بكل شيء يمكن أن يؤثر ويتأثر بالمنظمة، ولكي تسعى للملاءمة والتكيف مع الظروف التي تفرض التغيير لجعل المنظمة أكثر استمرارية وحيوية في ضوء تكيفها، وقد تعمل الإدارة على إيجاد الاتصال ذو الاتجاه الواحد من خلال إصدار القرارات بشأن التغيير حارمة الموظفين وممن هم من الإدارات والمستويات الإدارية الأخرى من فرصة المشاركة وذلك حتى تستحوذ على قرار التغيير لوحدها، وبالتالي تعمل على خلق مقاومة التغيير خاصة من تلك الإدارة الدنيا التنفيذية التي تقوم بالأعمال الروتينية (ماهر، ٢٠٠٠، ص ٤٤٤-٤٤٥ ) .

وهذه الإدارة التنفيذية التي يعمل العاملون فيها في المستوى التنفيذي يتطلعون دائما نحو الأمان الوظيفي ويقاومون أي مؤثر من شأنه أن يعمل على إيجاد القلاقل وتعريض أمنهم واستقرارهم للخطر، وينظرون لعملية التغيير على أنها مزعجة وغير مرغوب فيها. (اللوزي، ١٩٩٧ ، ص ٣٥٤ ) .

إن الإدارة العليا صاحبة القرار والسلطة في المنظمة يمكن أن تواجه من الإدارات الأخرى ومقاومة للتغيير الذي تجريه في المنظمة، وحتى تعمل على التخفيف من حدة هذه المقاومة لا بد لها من الالتزام بالأهداف الرئيسية التي تعتبر السبيل لكسب التأييد وتخفيف المقاومة، ومنها أن تعمل على تحسين الوضع الاقتصادي للفرد، وأن تعمل على تنمية الروح الإنسانية في الفرد لأن العامل الإنساني هو بمثابة المحور الرئيسي له ليعمل من خلاله على التكيف والعيش في ظل العلاقات الإنسانية، كما أن تحسين الوضع الاجتماعي وتوفير الراحة الاجتماعية للفرد هي من أهداف الإدارة العليا تجاه الأفراد، ولا يمكن لهذه الأهداف أن تتم من خلال التغيير العشوائي العارض بل يجب أن يكون مخططاً ومنظماً، وهذا التغيير المخطط والمنظم لا يكون من فراغ بل يتكون من عناصر رئيسية ومهمة وبدونها لا يمكن أن يكون مخططاً بل ويمكن وصفه بالعشوائي العارض، ومن هذه العناصر، أن يتم إقناع الأفراد بالتغيير ورضاهم عن هذا التغيير وليس فرضه بشكل يعرضه للمقاومة، كما أن مشاركة الأفراد غير الإجبارية في التغيير إحدى عناصر التغيير المخطط، كما أن جمود برنامج التغيير يعمل على إيجاد المقاومة وبالتالي يجب أن يشتمل على عاطفة معينة، وأن يعمل المسؤول عن التغيير بدور رئيسي في تخفيف حدة المقاومة، وبالتالي يمكن للمقاومة أن تخف حدتها في المستويات الإدارية الأخرى (حناوي، وسلطان، ١٩٩٧، ص ٣١٩) .

- عدم تمتع القيادات بقدر كاف من الاستقرار الوظيفي، وقلة الأجهزة التنظيمية المتخصصة بذلك.
- المخرجات غير الملموسة لمنظمات القطاع، ففرض صعوبة التقييم لها وذلك لتقديمها والخدمات العامة.
- جو الأزمة الذي غالبا ما يفرض عملية التغيير في المنظمات وقد يكون عارضا.
- ظاهرة نقص الانفتاح والمصارحة والاعتراف بالمشاكل خوفا من نقد الرأي العام لها.
- التركيز على كشف المشكلة والمسؤول عنها لإيقاع الجزاء عليه بدرجة أكبر من التركيز على حل المشكلة.
- الإجراءات البيروقراطية التي تتطلبها عملية التغيير.

## التعقيب على الإطار النظري:

يمكن النظر للإطار النظري لهذه الدراسة على أنه البحر المعلوماتي الذي تدور فيه الدراسة بكافة متغيراتها التابعة والمستقلة، ولذلك كان التطرق بشكل دقيق ومفصل لحيثيات المواضيع التي كتبت في موضوع التغيير، سواء كان ذلك بشكل مرتبط أو بشكل مباشر والتي تعمل على تلبية الاحتياجات العملية والبحثية لهذه الدراسة، والتي يمكن أن يتم من خلالها الربط بين موضوع الدراسة والإطار النظري بشكل عام، وما تمخضت عنه الدراسة بشكل خاص.

وقد حاول الباحث جاهداً وفي ضوء علمه بذل الجهود سعياً وراء توفير التفكير المنطقي والنهج العلمي والربط التبادلي بين الإطار النظري وموضوع الدراسة.

وكما ذكر سابقاً فقد كان الإطار النظري ذا صلة مرتبطة ومباشرة مع موضوع الدراسة، والصلة المرتبطة يمكن التعبير عنها من خلال بيان مفهوم التغيير بآراء متعددة بين الباحثين والمهتمين في هذا المجال لتميزه عن الكلمات المرادفة الأخرى، وكذلك تم التطرق لأهداف التغيير وهي تلك التطلعات المستقبلية التي تقوم من أجلها عملية التغيير بكافة خطواتها ومراحلها، وكذلك بيان أشكاله وأنواعه.

ولكن الصلة المباشرة بين مواضيع الإطار النظري وموضوع الدراسة فقد كانت في المجالات التي يشملها التغيير، وقد تم التطرق بشكل تفصيلي لمكونات كل مجال حتى يمكن الربط قدر الإمكان بين الإطار وموضوع الدراسة، فقد تم التطرق لمجال الهيكل التنظيمي ومكوناته وكيفية إجراء عملية التغيير على الهيكل التنظيمي ومكوناته من حذف، وإلغاء، ودمج، وإضافات، أطلق عليه التغيير الهيكلي في إحدى مجالات موضوع الدراسة. وكان المجال الثاني

الذي تجري تجري عليه عملية التغيير هو المحور الأساسي لعملية التغيير وهو البشري المتمثل بالأفراد والجماعات، سواء كان في سلوكهم وشخصياتهم واتجاهاتهم وتفكيرهم هو وإدراكاتهم والأساليب المتبعة في ذلك المجال هو التدريب والتعليم وهو ما أطلق عليه التغيير السلوكي.

وكان المجال الثالث هو المجال التكنولوجي وكيفية حدوث التغيير فيه والأجزاء التي تتعرض فيه للتغيير.

وأما الاتجاهات للأفراد نحو التغيير فانه يمكن أن يتمثل في الدعم والموازرة، أو المعارضة والمقاومة لهذا التغيير، وهذه الاتجاهات التي تحمل المشاعر والمعتقدات والميول نحو التغيير، وهي لا تعمل من فراغ بل تتأثر بعدد من العوامل التي إن وقعت على الفرد تصبح البوصلة التي توجه الفرد لإجراء النظرة التقييمية لهذا التغيير. لقد أوضح الإطار النظري كيف يمكن أن يؤثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي من جهة والعوامل الشخصية والتي تتمثل في بيئة العمل المادية والعلائقية، والعوامل المعلوماتية من خلال إشراك العاملين، ونوعية المعلومات وقنوات إيصالها، والعوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالعوامل السياسية والدولية والاقتصادية والتعليمية والتربوية من جهة أخرى.

وبالتالي كان الإطار النظري الذي أثرى موضوع الدراسة من خلال خروج موضوع الدراسة بكافة أجزائه من خلاله، وكيف يمكن له أن يخدم الدراسة بفصولها المختلفة، وبالتالي فهو جزء لا يقل أهمية وحيوية وقوة عن الأجزاء الأخرى للدراسة، وخصوصا أن المراجع التي تم استخدامها في الدراسة حديثة.

## الدراسات السابقة

## الدراسات العربية:

### دراسة الفرحان (١٩٩٠):

وهي بعنوان "التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية"

وقد هدفت هذه الدراسة الى تحليل التطوير التنظيمي كنموذج تطبيقي في سلطة الكهرباء الأردنية وذلك لفحص تطبيقاته والتوصل الى نقاط القوة والضعف في السلطة، وقد كانت مسببات التطوير التنظيمي في سلطة الكهرباء الأردنية هي ضعف التعاون بين وحدات التنظيم، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية او حاجة المشروع لتطوير أسلوب حل المشكلات وتقوية التعاون، والتغيرات التقنية التي تفرض تغير الأهداف.

**وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج:**

- النتائج المتعلقة بالأهداف: حيث بينت أن الأهداف واضحة للعاملين ويبدون الموافقة عليها، وهذا الوضوح ناتج عن مشاركة العاملين في وضعها، وان هناك تعريف بالتغيير من قبل إدارة السلطة للعاملين.
- النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي يمتاز بالمرونة والتصميم الجيد.
- النتائج المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية: بينت النتائج إن العلاقات بين العاملين تتسم بالمودة والروح المهنية العالية، كذلك فان العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تتسم بالرضا وحل المشكلات يتم بروح إيجابية وبالتعاون بين الوحدات في السلطة.
- النتائج المتعلقة بالتغيير: حيث بينت أن بعض الأفراد لديهم الرغبة في تغيير بعض أعمالهم، وان المنظمة قادرة على إحداث التغيير، وان سلطة الكهرباء تتريث عند تبنيها لسياسات جديدة، وان المنظمة لا تقاوم التغيير.
- النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: بينت انه لا توجد علاقة بين الجنس، والعمر، والوظيفة، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة وبين مجال الاتجاه نحو التغيير.

### دراسة الحنيطي (١٩٩٤):

وهي بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن".

وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التطوير والإصلاح الإداري من حيث الأهداف والمشاكل التي تعترض الجهود المبذولة للتطوير في الأردن، واستطلاع آراء الإدارة والعاملين في سائر المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) حول التطوير والإصلاح الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة في الأردن، ودراسة إمكانية تطوير طرق وأنماط سلوكية قد تساهم بحل المشاكل التي تعترض التطوير.

وقد بلغ حجم العينة (٦٨) وزارة ودائرة ومؤسسة أردنية عامة.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- أكد الأفراد في استجاباتهم على تطوير نظم العمل، وأساليبه، وتحديثها وتبسيطها وتكييفها، وتعديلها، في ضوء المتغيرات الوظيفية.
- عدم تناسب الرواتب للموظفين وغلاء المعيشة، وقلة الدعم المادي والمعنوي للبحث كانت من اكبر المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري وتعيق جهود التطوير في الأردن.
- إنشاء وحدات متخصصة للتطوير الإداري.
- الحاجة لتطبيق سياسات توظيف عقلانية ورشيدة.
- الحاجة للتعاون بين أجهزة التطوير الإداري وأجهزة صنع القرار السياسي.

## دراسة أبو حمدية (١٩٩٤):

وهي بعنوان "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن."

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى "تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين، ونظام المعلومات في عملية التغيير، واعتياد العاملين على أعمالهم في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وهل هناك اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لمتغيرات العمر، والجنس، ومدة الخبرة في العمل، والتحصيل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي في المنظمة، وطبيعة العمل، كذلك هدفت الى تحديد السياسات التي تتبعها الشركات الصناعية في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير، والتعرف على سبب التغيير في الشركة ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين.

وقد بلغ حجم العينة ت (٩٦٠) موظفاً وموظفة من قطاعات الصناعة والبنوك والتامين والخدمات.

**وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

- وجود علاقة إيجابية بين اعتياد العاملين على أعمالهم، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير وبين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

- هناك اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغيرات العمر ولصالح الفئات العمرية ٣٠ ــ ٣٩ سنة و ٤٠ ــ ٤٩ سنة ، وطبيعة العمل لصالح العمل الكتابي.
- اعتبر العاملون إن التغيير التكنولوجي، والظروف الاقتصادية هي أهم المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي، وان دورات العمل هو أهم مصدر داخلي للتغيير التنظيمي، وان الرؤساء كانوا هم المقاومين الرئيسيين للتغيير.
- اتباع الشركات سياسة التدريب للتعامل مع مقاومة العاملين للتغيير.
- لا يوجد اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس، والتحصيل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، ومدة الخبرة، والنشاط الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة.

### دراسة الخضرا والفاعوري (١٩٩٤):

وهي بعنوان "اتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكوميين في الأردن نحو التطوير الإداري، وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على آراء المديرين الحكوميين في جوانب التطوير الإداري المختلفة وبشكل خاص، في مدى الحاجة الى وحدات تطوير إداري والمشكلات التي تواجه التطوير، والمهام التي يمكن أن توكل المركزي للتطور الإداري، وعلاقة الاتجاهات نحو هذه الجوانب بمتغيرات (ثقافة المدير، وتخصصه، وسنوات خبرته، وعمره).

وقد بلغ حجم العينة (٣٠٠) مديراً من الإدارة الوسطى والعليا في كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- اعتبر غالبية المديرين أن التطوير الإداري جزء من عملهم.
- ميل غالبية من المديرين الحكوميين الى اعتبار التطوير الإداري موضوعاً مهنياً وتخصصاً يحتاج للتفرغ.
- تواجه عملية التطوير الإداري عدداً من المشكلات في الأجهزة الحكومية، كعدم التعيين حسب الجدارة، وضعف الرقابة، وقلة الصلاحيات للقائمين على الإصلاح الإداري، وعدم وجود كفاءات للتطوير.

## دراسة اللوزي (١٩٩٧):

وهي بعنوان "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"

وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات في الأردن بشان مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة.

وقد تكونت العينة من (٦٠٣) عاملاً وعاملة في المؤسسات الحكومية الأردنية وقد أشارت النتائج الى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، ولصالح الذكور من العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، حيث بينت أن حملة الدرجات الدراسية الأولى يتفهمون المجال نحو التغيير اكثر من حملة الشهادات والدرجات العلمية الأقل مستوى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي كفرد وذلك لصالح المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والعمر نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

## دراسة اللوزي (٢٠٠٢):

وهي بعنوان "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطور الإداري في القطاع العام في الأردن".

وقد هدفت هذه الدراسة الى اضاح السلوك التنظيمي ببعدية الرسمي وغير الرسمي للأفراد وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك بمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، ومستوى الوظيفة، والمؤهل العلمي) واثر متغيرات ادوار الأفراد، والاتصالات، ونظام اتخاذ القرارات، ومعايير الجماعة، والقيادة والسلطة، والعلاقة بين الجماعات، والصراع على مستوى التطور الإداري.

وقد بلغ حجم العينة (٦٨١) موظفاً من الأجهزة الحكومية الأردنية.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- إن مستوى التطوير الإداري مرتفع نسبياً.

- وجود اثر للبدائل السلوكية التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) على مستوى التطوير الإداري، حيث احتل مجال اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري، بينما كان مجال الصراع والقيادة من السلطة في المرتبة الأخيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الرسمي وغير الرسمي والتفاعل بينها تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين.

## الدراسات الأجنبية:

### دراسة وايز (Wise, 1982)

وهي بعنوان " حوافز عضوية الموظفين العموميين: تأثير التغيير التنظيمي والصفات الفردية".

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة الأسباب الكامنة وراء قرار الأشخاص للانضمام الى المنظمات بالنسبة لقوتها واستقرارها في اجتذاب الموظفين وهي نوع العمل، وفرص المهنة، والمزايا الإضافية، والأصدقاء في العمل، والراتب، وموقع العمل، وبيئات العمل، والأمان الوظيفي.

وقد تكونت عينة الدراسة من ١٥٠٠ من الموظفين الحكوميين في إحدى ولايات الغرب الأوسط، أخذت عينة قبل قيام الولاية بتطبيق نظام تصنيف جديد للموظفين، ثم اخذ عينة أخرى بعد تطبيق النظام الجديد.

**توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- وجود عدم استقرار في افضليات الحوافز.
- بروز الراتب كحافز.
- إن تطبيق تصنيف الموقع لا تزيد من بروز العمل نفسه كحافز للعضوية.
- إن الخصائص الاجتماعية والاقتصادية ذات علاقة ضعيفة مع افضليات الحوافز.
- إن التمييز بين الأشخاص على أساس الفئة الوظيفية يمكن أن يكون مفيداً كأساس لتحديد أفضليات الحوافز للموظفين المحتملين.

### دراسة مكوتر (Mccotter, 1983)

وهي بعنوان "دراسة في التغيير التنظيمي" آثار إدخال نظام الإدارة بالأهداف على إنتاجية الموظف والاتصال في وكالة مختارة من مدينة نيويورك".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الظروف التي بمقتضاها يقوم موظفو إحدى وكالات مدينة نيويورك بقبول او رفض التغييرات في الهيكلية والتي تتمثل بإدخال برنامج الإدارة بالأهداف وقياس تأثير هذا البرنامج على إنتاجية الوكالة ونماذج الاتصال.

وقد أجريت الدراسة في إحدى وحدات الخدمات في إحدى وكالات مدينة نيويورك، وشملت الدراسة ٨١ موظف اشراف أجابوا على الاستبيان قبل وبعد إدخال نظام الإدارة بالأهداف.

وكان من نتائج الدراسة أن الوحدات المركزية الرسمية كانت من اكثر مقارنة للتغيير من الوحدات المنخفضة، وان إدخال نظام الإدارة بالأهداف أدى الى إحداث تغيير هام في أنماط التفاعل بين المشرف والمرؤوس، وان نظام الإدارة بالأهداف أدى الى تغيير هام في مستويات الإنتاج، وان الإدارة بالأهداف تشكل أداة إدارية فعالة.

## دراسة مارتن (Martin, 1984)

وهي بعنوان "العوامل الشخصية والتنظيمية المرتبطة بالتغيير في ممارسات، التعليم: جهد تغيير مخطط".

وتهدف هذه الدراسة لاستكشاف بعض العوامل الشخصية والتنظيمية المرتبطة بالتغيير السلوكي والتحضيري ولدى المعلمين الذين يلتحقون ببرامج أثناء الخدمة".

وقد بلغت العينة (٩٦) معلماً من معاهد صفية مقدمة من ثلاث مراكز مختلفة تابعة لمشروع كاليفورنيا للدراسات العالمية.

**ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- قوة الروابط التنظيمية بين المعلم والمدرسة ومركز المصادر كعوامل لدعم التغيير.
- إن ادراكات المهارة كأحد العوامل الشخصية في استخدام المواد التعليم العالمية والاستراتيجيات تشكل عاملاً هاماً في فهم إدراك المعلمين للابتكارات التربوية التي قدمها هذا البرنامج.

## دراسة بوبولا (Popoola, 1986)

والتي بعنوان "نقل التكنولوجيا الإدارية: دراسة استشكافية لبعض العوامل التي تؤثر في نقل التطور التنظيمي (الابتكار، التغيير، السلوك) في فلوريدا ونيجيريا، حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد الاستعداد للتطوير التنظيمي في مؤسسات نيجيريا ومؤسسات حكومية مختارة في ولاية

فلوريدا الامريكية، وقد فحصت الدراسة بالتحديد ادراكات المستجيبين حول استعداد مؤسساتهم للنمو التنظيمي، واتجاهاتهم نحو الأفكار الجديدة، ومسارات اتصال الأفكار الجديدة .

وقد جرت الدراسة على مدراء في المستوى المتوسط ، وتنفيذيين في قمة الهرم الإداري في ٣ مؤسسات مختارة في حكومة لاجوس في نيجيريا، وتنفيذيين في قمة الهرم الإداري في ٢٤ مؤسسة حكومية في ولاية فلوريدا.

ومن نتائج الدراسة وجود مناخ مساعد لاستخدام قيم التطور التنظيمي في كلا النوعين من الحكومات مع وجود استقلالية اكثر في مؤسسات فلوريدا، وكذلك كان من النتائج الثقافية، وكذلك كانت الاتجاهات منفصلة نحو قبول الأفكار الجديدة والاهتمام بها، والعمل على نقل هذا القبول الى الرغبة في تبني مبادئ التطور التنظيمي، كما كان من النتائج وجود فائدة معقولة لأنظمة الدعم كعنوان لاتصال الأفكار الجديدة ومن هذه القنوات ورش العمل، والندوات وهي أهم قناتين لنقل الأفكار الجديدة للتطور التنظيمي.

### دراسة ايلين (Ellen, 1987)

وهي بعنوان "تأثير الكفاءة الذاتية والرضا عن الأداء على مقاومة التغيير".

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير مستوى الرضا عن السلوك الحالي، والكفاءة الذاتية مع السلوك البديل على التغيرات التكنولوجية.

وفقد أخذت عينة من ٢٥٦ طالباً في قسم إدارة الأعمال في جامعة ولاية كارولينا الجنوبية لدراسة هذين العاملين السابقين على مقاومة التغيير والاستخدام لأي فرد فعل سلوكي.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- إن الكفاءة الذاتية مع الأسلوب البديل تؤثر على مقاومة التغيير والاستخدام.
- إن المشتركين الذين شعروا بكفاءة ذاتية منخفضة قاوموا التغيير بشدة وكانوا اقل احتمالاً لاستخدام الأسلوب البديل.
- إن مستوى الرضا عن الأداء اثر فقط في مقاومة التغيير لدى المشتركين ذوي الأداء المرتفع.

### دراسة اندرسون (Anderson, 1988)

وهي بعنوان "تحليل عوامل الشخصية والمقاومة المدركة للتغيير التنظيمي، والتطور".

وقد هدفت هذه الدراسة لإضافة بعض التوضيحات للمقاومة بواسطة مناقشة الشخصية التي تساهم في ورشات عمل التطوير والتغيير التنظيمي، حيث اشترك ٦٠ من طلبة مادة الإدارة

في جامعة غرب جورجيا، وقد قدم لهم ١٢ مقياساً للشخصية والاتجاه وشاهدوا عرضاً حول البراهين المؤيدة والمعارضة للتطوير والتغيير التنظيمي، وكذلك استبانه تقيم الرغبة والانفتاح نحو ورشات التطوير والتغيير التنظيمي.

وكان من نتائج الدراسة أن المشاركين الذين لم يكملوا اختبارات الشخصية والاتجاه كانوا الأقل رغبة في المشاركة، كما بينت أن الاتجاه الميكافيلي والإعجاب بالمكانة ترابطت مع عدم الانفتاح، وبينت النتائج أن عوامل المقاومة يعتبرها ممارسي التطوير والتغيير التنظيمي، ظرفية يجب أن تكون أكثر ارتباطاً بشخصية الفرد.

### دراسة سيلفستر (Sylvester, 1988)

وهي بعنوان "عوامل مقاومة التغيير في جامعة لوثيران في واشنطن".

وقد هدفت هذه الدراسة الى تطوير أداة لترتيب عوامل مقاومة التغيير المختارة في الدراسة، كما هدفت لتأمين قائمة بعوامل مقاومة التغيير وتحديد أي من هذه العوامل تساهم في مقاومة التغيير المخطط له، وهدفت أيضاً لتحديد أي عوامل المقاومة يمكن أن تكون مستقلة أو تنبؤية لعوامل سكانية معينة، وشملت عينة الدراسة ٥٦ موظفا في الجامعة، وكانت استجاباتهم من خلال استبانه حول إدراكهم لمقاومة التغيير المخطط له.

وكانت نتائج الدراسة قد أشارت الى أنه هناك مقاومة للتغيير في جامعة لوثيران باسفيل، وان هناك ترتيبا لبعض عوامل المقاومة في الجامعة.

### دراسة توماس (Thomas, 1989)

وهي بعنوان "الابتكار في شؤون الطلاب، وتأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على التغيير البرنامجي والتكنولوجي"

وقد هدفت هذه الدراسة لاستكشاف تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية الناتجة عن الابتكارات التكنولوجية والبرامجية والابتكارات التكنولوجية والبرامجية المشتركة.

وقد بلغت عدد العينة (١٠٠) من مسئولي شؤون الطلبة حول دورهم في ابتكارات المؤسسات، وعوامل المهنة، العمر، والجنس، والمركزية، والتعقيد، والحجم.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- توجد علاقة هامة بين العمر والابتكار التكنولوجي البرامجي المشترك، فكلما ارتفع عمر مسؤول شؤون الطلبة انخفض مستوى الابتكار البرامجي والتكنولوجي.
- توجد علاقة هامة بين التعقيد والابتكار البرامجي وكلما ازدادت درجة التعقيد، ازداد الابتكار البرامجي.

- توجد علاقة هامة بين التعقيد والابتكارات التكنولوجية البرامجية المشتركة، فكلما ازداد التعقيد ازداد الابتكار البرامجي للتكنولوجي المشترك.
- توجد علاقة هامة بين الحجم والابتكار البرامجي، فكلما ازداد الحجم ازداد الابتكار البرامجي.
- إن العوامل المختلفة ربما تؤثر في الابتكار البرامجي بشكل يختلف عن الابتكار التكنولوجي أو الابتكار البرامجي التكنولوجي المشترك.

## دراسة ايزابيلا ( Isabella,1990)

وهي بعنوان "كيف يفسر المدراء الأحداث التنظيمية".

وقد هدفت هذه الدراسة الى تطوير نموذج حول كيفية تفسير أو فهم المدراء للأحداث التنظيمية عند مرور أو تقدم التغيير.

وقد بلغ حجم العينة (٤٠) مديرا في منظمات متوسطة الحجم وتقع في المدن الأمريكية الكبيرة وتقدم الخدمات المالية، ويرى النموذج المقترح أن الأحداث الرئيسية والهامة تمر في أربعة مراحل ادراكية وهي: التوقع، والتأكيد، والذروة، والنتيجة، وجميعها ترتبط بعملية التغيير، وترى الدراسة أنه عند مرور التغيير، تسهل عملية التغيير وتحافظ على ما تم تغييره، كما أن الإطار المرجعي الذي يستخدمه الأشخاص لرؤية تفسير الأحداث يتغير.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إن مقاومة التغيير عنصر داخلي في عملية الانتقال الادراكي، أي انتقال إدراك الفرد أو تغيير هذا الإدراك مع التغيير الحاصل في المنظمة وفي عملية التغيير ومروره في المراحل الأربعة السابقة الذكر، والذي يحدث أثناء التغيير، فالمصالح الشخصية قد تكون تشخيصاً ذاتيا للحدث، فالأشخاص العرفيين للتغيير لا يريدون التمسك بالقديم بقدر ما يتساءلون عما يضيفه التغيير لهم، وهم بذلك يتوقعون خسارة محتملة، وهكذا بالنسبة للتمكن بالوضع الحالي أو سوء الفهم.

وبالتالي يصبح قبول هذه الأطر المرجعية الموجودة هو المهم، وليس التغلب على مقاومة التغيير فسوء الفهم على سبيل المثال وضعف الثقة قد يكونا انعكاس خارجي الإطار مرجعي مستمر في العمل.

- إن المدير له دور واضح في مختلف مراحل الانتقال الادراكي، ففي مرحلة التوقع يقوم المدراء بتزويد العاملين بالمعلومات الصحيحة واللازمة ليتكون لدى العاملين ولو جزءاً من صورة الوضع القادم الجديد، وهي المرحلة الثانية وفيها يضع المدراء معايير يقوم من خلالها

العاملون بقياس التغييرات القادمة، وفي مرحلة الذروة يقوم المدراء بعملية إدارة الرموز، وخصوصا الإدارية منها، والتي ترمز الى ما هو مهم للمنظمة، وأما في المرحلة الرابعة، وهي مرحلة النتيجة، فيقوم المدراء بإدارة التقييمات التي يضعها الأفراد عن طريق افتراض منظورات منطقية وصحيحة وشاملة أو كلية.

### دراسة نورثون (Northern, 1991):

والتي بعنوان " العوامل التاريخية والبيوغرافية والاجتماعية التي تؤثر في المؤسسات التربوية التي تتعرض للتغيير".

وهدفت هذه الدراسة الى تحليل العوامل التاريخية والبيوغرافية والاجتماعية التي تعزز أو تعيق تأسيس التغيير التنظيمي من اتخاذ القرار بشكل مركزي الى اتخاذ القرار بشكل مشترك.

وقد تم اختيار منطقة تعليمية استفادت من خطة تحسين المدارس من أجل الوصول الى تغيير تنظيمي رئيسي، وتم اختيار إحدى مدارس المنطقة التعليمية من أجل إجراء الدراسة بشكل متعمق لتأثير التغيير على مستوى المنطقة.

**ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- الاعتراف بالاعتماد المتبادل للعوامل التاريخية والبيوغرافية والاجتماعية، وأن أي مؤسسة تربوية تتعرض للتغيير التنظيمي الرئيسي عليها أن تقيم الاستعداد التنظيمي للقدرة على التغيير من خلال فحص العوامل التاريخية والبيوغرافية والاجتماعية للمؤسسة، ثم تكييف عملية تغيير لكي تعكس الاعتماد المتبادل لهذه العوامل.
- الاعتراف بقيمة القيادة النشطة، وذلك من خلال عدم قبول قادة التغيير التنظيمي للوضع الراهن.
- الاعتراف بأهمية دعم التركيب التنظيمي، حيث أن التغيير التنظيمي بدون الدعم التنظيمي سوف يفشل.

### دراسة ماكجين (Mcginn, 1991):

وهي بعنوان "العلاقة بين العوامل السكانية والعوامل التنظيمية والعمليات المعرفية وردود أفعال الموظفين نحو التغيير التنظيمي".

وهدفت هذه الدراسة للربط بين ردود أفعال الموظفين نحو التغيير التنظيمي والمتغيرات التنظيمية والمعرفية.

وقد بلغ عدد أفراد العينة (٢٢٤) مشتركاً من حيث خبراتهم في العمل في المرحلة الانتقالية، وقد طلب من المشتركين تذكر إحدى مراحل التغيير والرد على المتغيرات التنظيمية والسكانية والمعرفية ودرجة الالتزام النفسي نحو المنظمة والسلوك التكيفي، أثناء تطبيق التغيير.
وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- أن المشاركة الفعالة المدركة قد كشفت عن علاقات إيجابية قوية مع كل من الالتزام والسلوك التكيفي.
- إن عمليات التأكيد الذاتي للآمال والسيطرة الشخصية توفر أثراً قويا في التنبؤ في الاستجابات الوظيفية.
- إن السيطرة الذاتية تساعد بشكل كبير في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، بينما يقدم الأمل قوة دافعة للتنبؤ في السلوك التكيفي.
- إن مدى تأثير التغيير يرتبط سلبيا مع الالتزام، وإيجابياً مع السلوك التكيفي.

## دراسة بروجان (Brogan, 1992):

وهي بعنوان " آثار المناخ التنظيمي والتعليمي والتغيرات في ادراكات البيئة على معرفة المتعلمين واتجاهاتهم وسلوكهم بعد الاشتراك في برنامج تدريب".

وهدفت الدراسة لمعرفة كيفية حصول المتعلمين البالغين على المعرفة، وتغير الاتجاهات والسلوك أثناء العمل وتأثرها بالمناخ التنظيمي، والتغييرات التي تحدث بمرور الوقت في إدراكهم حول البيئة.

وقد بلغت العينة (١٤٧) عاملا يتقاضون أجورهم بالساعة أو الرواتب يعملون في شركة كبيرة لصناعة السيارات.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- إن للبيئة أثر واضح على نتائج التدريب.
- لقد تأثرت درجة الدعم الذي تلقاه المتعلمون من بيئة التعلم ومن السلوك التشكيلي لزملائهم ورؤسائهم في نتائج التعلم.
- لقد أثر التدريب على المتعلمين بغض النظر عن العمر، أو المستوى التعليمي، أو خبرة العمل، أو الخبرة التدريبية السابقة.
- إدراك المتعلمين للكمبيوتر كأداة تسلية قلل من اكتساب المعرفة.
- إدراك المتعلمين للكمبيوتر كأداة مفيدة عزز اكتساب المعرفة.
- خبرات التدريب السابقة أثرت في المعرفة والاتجاهات والسلوك.

## دراسة روبرتس (Roberts, 1993):

وهي بعنوان " تأثير الدورات الاتصال/المعلومات على قبول التغيير الإداري".

وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر المشاركة في دورات لتلقي المعلومات على قبول التغيير الإداري في مؤسسة صحية.

وقد بلغ حجم العينة (٩٧) موظفا من المؤسسة الصحية.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- أبدى الموظفون الذين حضروا بانتظام دورات المعلومات مستوى أعلى بشكل كبير من الثقة في إدارة التغيير، وأنهم أقل مقاومة للتغيير من أولئك الذين لم يشاركوا في دورة المعلومات.
- وجود دلالة إحصائية للموظفين الذين أعطوا فرصة ضرورية للتأثير على شكل التغيير.
- عدم وجود دلالة إحصائية للموظفين الذين لم يحضروا دورات المعلومات وبالتالي فهم لم يغيروا في اتجاهاتهم نحو التغيير.

## دراسة دبينيديتو (Dibenedetto, 1993)

وهي بعنوان "تحليل النتائج الاتجاهية والسلوكية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة التغيير".

وهدفت الدراسة لفحص الثقافة التنظيمية حسب علاقتها مع عمليات إدارة التغيير وتقييم تأثير بعض المتغيرات على تقبل ومقاومة الموظفين لمبادرات التغيير الكبرى.

وقد تم اختيار عشوائياً لمجموعة من موظفي شركة AT&T من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٧١٢) بحيث اعتبرت هي المجموعة التجريبية، كذلك تم اختيار مجموعة أخرى اعتبرت هي المجموعة الضابطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢١٤) موظفاً.

وفحصت إحصائياً لتحديد مقاييس ارتباط والعلاقات السببية لاتجاهات وسلوكات التغيير لدى الموظفين وعوامل مثل اصل التوظيف والنواحي السكانية وإمكانات الكسب والرضا الوظيفي وأداء الوظيفة وفهم مبادرات التغيير التنظيمي.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- وجود علاقة قوية بين المتغيرات.
- إن مبادرات التغيير التنظيمي كانت تتم إدارتها بشكل جيد خلال الاتصال والمشاركة .
- إن المشاركة يمكن إن تخفف من آثار التغيير.

## دراسة بافون (Bavon, 1994)

وهي بعنوان "إصلاح القطاع العام في غانا: دراسة آثار التغيير المؤسساتي على الأداء التنظيمي".

وقد هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير التغييرات المؤسساتية على أداء القطاع العام في غانا.

وقد أجريت الدراسة على (١٥) مشروعاً من مشاريع القطاع العام في غانا.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- إن أنظمة قياس الأداء تعتبر ضرورية لكنها ليست شرطاً كافياً لتحسين الأداء التنظيمي.
- إن حدوث تغيير ذي معنى في الأداء التنظيمي، يكون في إطار التغيير الإجمالي للسياسة الحكومية، ابتداء من إعادة تقييم أساسي للدور المتوقع للمشاريع في الاقتصاد القومي.
- يجب فهم ديناميكيات الإصلاحات المؤسساتية واحتمالات تطبيق أنظمة قياس الأداء على كل لمستويات في الحكومة.

## دراسة روسيت (Russette, 1995)

وهي بعنوان "التغييرات الهيكلية التنظيمية الرسمية في بيئة ديناميكية".

وهدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير الأحداث الخارجية والحجم التنظيمي على التغيير الهيكلي ومدى امتلاكها لعلاقة يمكن تفسيرها.

أجريت الدراسة الطولية على المتغيرات الهيكلية التنظيمية بـ (٥٨) شركة اتصالات أمريكية على مدار (٦) سنوات، وقياس التغييرات الهيكلية التي حدثت لتحديد وجود علاقات ترابطية بين المتغيرات الهيكلية الداخلية المتغيرة.

وقد توصلت الدراسة لنتيجة أن الحدث الخارجي والحجم التنظيمي يؤثران على المتغيرات الرسمية والهيكلية التنظيمية واستقرار التوظيف.

## دراسة دوريغان (Dourigan, 1995)

وهي بعنوان "آثار التغيير التنظيمي على مقاومة الفنيين والتنظيميين للتغيير في العمل والفقدان التنظيمي ومستويات الالتزام.

وقد هدفت هذه الدراسة لتحليل الآثار التي تنتج عن التغيير التنظيمي، على المقاومة التي يبديها التنظيميين والفنيين في العمل والفقدان التنظيمي ومستويات الالتزام.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٩) موظفاً، ٠٢٩) ذكور، و(٦٠) إناث في جامعة كبيرة وقد طلب منهم الإجابة على استبانه تتكون من عدة مقاييس مثل مقاييس سكانية، ومقياس ترمبو

للاتجاهات نحو العمل، ومقياس ميلر ــ واجند للتأهيل المهني ــ التنظيمي، ومقياس دوريفان للفقدان التنظيمي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الفنيين اكثر مقاومة للتغيير المتعلق بالعمل اكثر من التنظيميين.
- أن الفنيين يعبرون عن نوع من الفقدان التنظيمي أكثر من التنظيميين.
- أن التنظيميين عبروا على مستوى الدعم التنظيمي المدرك أكثر من الفنيين.
- أن التحليل المتعلق بمتغيري الجنس والمركز في المؤسسة أشار الى فروق هامة تتعلق بالالتزام المستمر ومقاومة التغيير في العمل.

## دراسة كوكس وروزالند (Cox and Rosalind, 1997)

وهي بعنوان "آثار التغيير التنظيمي على العلاقات الشخصية المتبادلة: تبادل أدوار الهويات والانفعالات في بيئة التصنيع".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة آثار تغيير الحدود التنظيمية على البعد في الهويات الشخصية المتبادلة والعلاقات العاطفية، والطرق التي من خلالها أدت أحداث التغيير التنظيمي إلى تقريب الأفراد من بعضهم البعض أو أبعادهم عن بعضهم البعض.

وقد بلغ حجم العينة في شركة كانكو في الفرع الأسترالي لها وهي شركة أمريكية، (٢٥) موظفاً وموظفة.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- أكد المشاركون أن شركة كانكو منظمة أبوية وتتمتع بتاريخ من العلاقات الحميمة المتبادلة بين الموظفين.
- أدى التغيير التنظيمي إلى انتقال في طبيعة وقوة الصراع وحدود التعريف.
- أكد المشاركون بأنهم في أفضل حالة حسب علاقاتهم مع زملائهم في العمل.
- أدى التغيير الى تقريب العلاقات وتقبل زملاء العمل وهو أمر كان موجوداً في السابق أما آثار العلاقات الفردية والتنظيمية فكانت أكثر تعقيداً وبينت وجود مزيج من الحركات باتجاه المركز وحركات متبعدة عن المركز.

## دراسة الزغول (Alzeghoul, 1997)

وهي بعنوان "العوامل المتعلقة بالتغيير الإداري في الكليات والجامعات".

وقد هدفت الدراسة لفحص مجموعة مختارة من العوامل وعلاقتها بالتغيير الإداري، وبالتحديد تفحص علاقة العوامل: ملكية الجامعة، ونوع الجامعة، وحجم الجامعة، والتغيير في

الحجم (النمو، والتراجع)، وعمر الجامعة، والمنافسة، مع التغيير الإداري في الكليات والجامعات.

وقد جاء هدف الدراسة بناءاً على ما تناوله علماء البيئة الذين يؤكدون أن المنظمة تتعرض لقصور ذاتي داخلي يمنعها من تغيير هيكلياتها الإدارية، وتزداد قوة القصور الذاتي بازدياد حجم الشركة وعمرها وتعقيدها ، إلا أن آخرين يشيرون أن المنظمات تغير هيكلياتها رداً على التغييرات البيئة، ويقولون بأن عوامل مثل الحجم والتغيير فيه، والعمل يمكن إن تساعد المنظمات في تغيير هيكلياتها الإدارية.

وقد تم اختيار العينة باستخدام تصنيف كارنيجي، لمؤسسات التعليم العالي، وقد تم اختيار (٥٠) جامعة ومنها (٢٥) جامعة خاصة و (٢٥) جامعة عامة في أمريكا.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- هناك تأثير هام لنوع الجامعة، حيث أن جامعة البحث والجامعة التي تمنح شهادة الدكتوراه أشارت إلى كمية التغيير الإداري يزيد عن الجامعات الشاملة.
- لم يتبين وجود تأثير ملكية الجامعة ولا التفاعل على التغيير الإداري.
- قدم الحجم والعمر والمنافسة معاً تفسيراً بمقدار ١٠% من التباين.
- إن الحجم والعمر لديهما علاقة هامة وإيجابية مع التغيير الإداري.
- هناك علاقة هامة وسلبية بين التغيير والنمو، وعلاقة إيجابية مع التراجع.

## دراسة ميلز (Mills, 1999)

وهي بعنوان " مقاومة تغيير الشركات: إدراكات المراقبين في المستوى الأول وموظفي خدمات الزبائن".

وهدفت الدراسة لاستكشاف العوامل لاستكشاف العوامل التي تساهم في مقاومة التغيير وكيفية اتصال التغيير في بيئة الشركة، وبالتالي حاولت الدراسة تقديم فهماً أعمق لإدارة التغيير على المستويات التقنية والعلاقات الإنسانية بالنسبة للمراقبين وموظفي خدمات الزبائن في المستوى الأول، وتم تحديد (٣) عوامل تؤثر في مقاومة التغيير وهي الكفاءة الذاتية والخوف والعمل في مناطق مريحة.

وقد تكونت العينة من (٦) مراقبين في المستوى الأول، و (٢٤) ممثلاً غير مراقب من موظفي خدمات الزبائن وذلك في مؤسسة بشمال شرق بنسلفانيا وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن اتصال التغيير قد تأثر بصدق وكيل التغيير، ومصدر الاتصالات والثقة والاحترام المتبادل، والتغذية الراجعة.

- أن مقاومة التغيير أثناء عملية التواصل النظامي تطلبت أسلوباً جماعياً لاتجاه التغيير للمساعدة في تشكيل المنظمة.
- أن الأهمية الاجتماعية المتمثلة بالعلاقات الإنسانية تشكل تبصراً في أماكن العمل أثناء التغيير التنظيمي.

### دراسة برينسون (Brinsom, 1999):

وهي بعنوان " تجربة ميدانية لفحص انخفاض مقاومة التغيير خلال ممارسة مبادئ كوفئ في تطور نظام معلومات المشروع"

وقد هدفت الدراسة لتقديم مفهوماً للقيادة المرتكزة على مبدأ تفصيل القيادة لتسهيل مشاركة المستخدم في مشروع تطوير الأنظمة، فانه من المفترض أن تقل مقاومة المستخدم ويزداد قبوله لنظام المعلومات الجديد.

وقد تمت الدراسة على مجموعتين: مجموعة تجريبية استخدمت أسلوب القيادة الذي يعتمد على مبادئ كوفي، ومجموعة ضابطة بقيت على اطلاع من خلال لقاءات إعلامية، وتوصلت لنتيجة مفادها أن مقاومة المستخدم للتغيير كانت أقل قليلا لدى المجموعة التجريبية التي استخدمت أسلوب القيادة لكوفي من المجموعة الضابطة، بالرغم من أن المقاومة كانت منخفضة جداً لدى المجموعتين أثناء عملية التطوير، وقد عبرت المجموعة التجريبية عن مستوى التزام أعلى تجاه جهود التطوير.

### دراسة شاولا (Chawla, 1999):

وهي بعنوان " مبادرات التغيير التنظيمي كمؤشرات على مقاومة التغيير".

هدفت هذه الدراسة لفحص نموذجاً لظهور المقاومة للتغيير أثناء اندماج المنظمات. وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من (١٦٤) موظفا من مؤسستين قامتا بالاندماج وهما جامعة جويلف ووزارة الزراعة بقسم الأغذية والشؤون الريفية، وقد توصلت الدراسة الى أن الاتصال والأمن الوظيفي، تنبأت بالانفتاح والثقة بشكل مباشر وغير مباشر بواسطة العدالة، كما أن نوايا إعادة التنظيم تم التنبؤ بها بواسطة الانفتاح والثقة، واعتبار هذه النتائج تضمينات لصياغة المفاهيم المستقبلية لمقاومة التغيير وتطوره.

### دراسة شرويدر (Schroeder, 2001)

وهي بعنوان "وكلاء التغيير في الكلية: العوامل الفردية التنظيمية التي يمكن أو تعيق مساهمة الكلية في التغيير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة لتحليل العوامل الفردية والتنظيمية التي تعمل على المساهمة أو الإعاقة في تنفيذ التغيير. وقد أجريت هذه الدراسة في إحدى كليات جامعة ويسكونسن – ماديسون، حيث تم اختيار (٦) مشتركين في برنامج تطوير الكلية، وكان مساهمة الكلية كواحد من العوامل التي تمكن من المساهمة في التغيير، وتطوير الكلية كان من خلال خلق بيئة تعلم تعاونية.

ولقد كان من نتائج الدراسة أن هناك عوامل فردية تساهم في التغيير، ومنها الحلفاء الداعمين، والذكاء السياسي، والحاجة الفردية للتغيير.

ومن العوامل التنظيمية المساهمة في التغيير القيادة المفوضة للسلطة، ووضوح القيم والأهداف، والانسجام، والحاجة التنظيمية، وهيكلية اتصال أفقية، ومن العوامل التي تعيق التغيير العلاقات الضعيفة، وكذلك ضعف الثقة، وقلة الدعم.



- **دراسة ايلدريج (Eldridge, 2001):**

وهي بعنوان " القيم التنظيمية الملائمة: التأثير في الاتجاهات نحو التغيير المبرمج والابتكار في بيئة إنتاجية".

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير والابتكار من حيث مقدار مشاركة كل قسم من القيم التنظيمية مع مدير المصنع ومشرف القسم، ومركز الدراسة على استمرارية التحديث والتقييم واستخدام طرق جديدة في العمل من أجل الإبقاء على أدائها وفاعليتها، وهذه الجهود يمكن أن تؤدي الى الرعب والارتباك والضعف.

وقد تكونت العينة من (١١٨) موظفاً يتكلمون عدة لغات وأخذت العينة من إحدى المصانع، وقد استخدمت لتقديم الدعم لملائمة القيم والاتجاهات الإيجابية نحو التغيير وقد توصلت الدراسة الى أنه توجد علاقة إيجابية بين ملائمة القيم بين الأقسام والإدارة لاتجاهات الموظفين الإيجابية نحو التغيير ولكن لم يتبين وجود علاقة سببية.

**دراسة جايلور (Gaylor, 2001):**

وهي بعنوان "العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير، دراسة حالة لدائرتي شرطة في شمال ولاية تكساس".

وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير بعض العوامل على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة وهذه العوامل التعليم العالي، والثقة، والاشتراك، والاتصال.

وقد بلغ حجم العينة (٢٨٦) من ضباط الشرطة في مدن شمال تكساس وتوصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن المشاركة هي ليست أهم العوامل المؤثرة على مقاومة الموظفين للتغيير، ولكن الدراسة أكدت أن مفهوم المشاركة والاتصال يؤديان الى تحسين الثقة.

### دراسة زاتزيك (Zatzick,2001):

وهي بعنوان "تحليل التأكيد الذاتي لمقاومة الموظف للتغيير التنظيمي".

وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير مفهوم الذات تجاه ردود الأفراد نحو التغيير التنظيمي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) موظفاً، في (٣) منظمات مكتسبة أو مندمجة وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن الأفراد الذين واجهوا تهديدات لمفهوم الذات على شكل ارتباك في الهوية أو تقليل الضبط أظهروا اتجاهات سلبية نحو التغيير.
- إن تأكيد مفهوم الذات من الأعمال المتعلقة بالتغيير يرتبط إيجابياً مع الرأي الإيجابي نحو التغيير.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة وذات العلاقة المباشرة، العربية منها والأجنبية، استنتج الباحث أن دراسة موضوع التغيير، وخاصة في الأجهزة والمؤسسات العامة الحكومية، لم يحظ بالاهتمام في الوطن العربي وقد يرجع السبب في ذلك لطبيعة السياسة العامة المتبعة في أقطار الوطن العربي وارتباط ذلك باعتبارات يمكن من خلالها إعادة رسم الخارطة العربية للأجهزة في القطاع العام العربي، وبالرغم من الأهمية المحورية والأساسية لموضوع التغيير والذي ينتج عنه التنمية والإصلاح والتطوير للوصول لوضع أفضل خدمة للمصالح العليا العربية والمحافظة على الكيان العربي.

ويرى الباحث أن هذه الدراسات تناولت جوانب كثيرة من مجالات التغيير وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه وكذلك بينت المقاومة التي يبديها العاملون في المؤسسات، ويلاحظ أن كل هذه الدراسات العربية منها والأجنبية أجريت في القطاع العام الحكومي وذلك لأهمية هذا القطاع الذي ينوب عن الشعوب في تحقيق أهدافها وتلبية طموحاتها.

وقد بلغ مجموع الدراسات السابقة (٣١) دراسة تراوحت الفترة الزمنية التي أجريت فيها من (١٩٨٢ – ٢٠٠٢)، وقد بلغت الدراسات التي أجريت في سنوات الثمانينات (٨) دراسات

بينما الدراسات التي أجريت في التسعينات (١٨) دراسة، والدراسات التي أجريت بعد سنة (٢٠٠٠) هي (٥) دراسات، ويلاحظ من هذه الدراسات للتطوير والتي ترتبط بشكل مباشر مع موضوع التغيير، وهناك دراسات تطرقت لمجالات التغيير، وبعض جوانب التغيير.

- دراسات تناولت بعض جوانب عملية التغيير والمجالات التي يجري عليها التغيير والاتجاهات نحو هذا التغيير، أبو حمدية (١٩٩٤)، واللوزي (١٩٩٧)، ومكوتر (Mccotter, 1983)، وروسيت (Russette, 1995)، وايلدريج (Eldridge, 2001)، وبافون (Bavon, 1994)، وكوكس وروزاليند (Cox & Rosalind, 1997)، وايزابيلا (Isabella, 1990).
- دراسات تناولت العوامل المؤثرة في الاتجاهات نحو التغيير وهي العوامل الفردية والشخصية والتنظيمية والمناخ التنظيمي والجماعة السكانية والسياسية والاقتصادية والمؤسساتية والتاريخية والاجتماعية والعوامل المعلوماتية وهذه الدراسات هي شرويدر (Schroider, 2001)، ووايز (Wise, 1982)، واندرسون (Anderson, 1988)، وماكجين (Mcginn, 1991)، ونورثرن (Northern, 1991)، ومارتن (Martin, 1989)، وتوماس (Thomas, 1989)، وبروجان (Brogan, 1992)، وروبرتس (Roberts, 1993)، والزغول (Alzeghoul, 1997).
- دراسات تناولت مقاومة التغيير، وبعض العوامل المؤثرة فيها وكيفية مواجهتها والتعامل معها دوريغان (Dourigan, 1995)، وشاولا (Chawla, 1999)، وايلين (Ellen, 1987)، وسيلفستر (Sylvester, 1988)، وميلز (Mills, 1999)، وجايلور (Gaylor, 2001)، وبرينسون (Brinson, 1999)، وزاتزيك (Zatzick, 2001)، ودبيندیتو (Dibendetto, 1993).
- دراسات تناولت موضوع التطوير الذي يتصل مباشرة بالتغيير حيث أن التغيير يجب أن يؤدي الى التطوير الخضرا والفاعوري (١٩٩٤)، والفرحان (١٩٩٠)، واللوزري (٢٠٠٢)، والحنيطي (١٩٩٤)، وبوبولا (Popoola, 1986) ،وقد اشتملت هذه الدراسات على عناوينها وأهدافها وعيناتها ونتائجها

ولكن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، يلاحظ أنها تختلف من دراسة لأخرى، وذلك تبعاً للمتغيرات التي تناولتها، وقد يكون مرد هذا الاختلاف ناتجاً عن اختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات، والعوامل التي تتأثر بها العينات.

وأما بالنسبة لهذه الدراسة فقد تناولت اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من خلال ثلاثة مجالات للاتجاهات نحو التغيير (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي) وأربعة مجالات للعوامل المؤثرة (العوامل الشخصية، عوامل المناخ التنظيمي، العوامل المعلوماتية، والعوامل البيئة الخارجية).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم يعثر الباحث على دراسات تناولت اتجاهات العاملين نحو التغيير والعوامل المؤثرة عليها ولم يتم حتى الآن في فلسطين، وذلك في حدود علم الباحث بحث موضوع اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومن هنا تكمن أهمية هذه لدراسة.

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
  - صدق الأداة
  - ثبات الأداة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات تنفيذ الدراسة
- المعالجات الإحصائية

# الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث من حيث: تحديد منهج ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك طريقة إعداد أداة الدراسة وإجراء الصدق والثبات لها، إضافة الى وصف الإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة وذلك عن طريق الاستبانة التي اعدت لقياس المتغيرات التابعة لاتجاهات العاملين نحو التغيير والعوامل المؤثرة عليها ، وقياس المتغيرات المستقلة كذلك وهي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي ، وتم مسح المتغيرات المتعلقة بالدراسة عن طريق العمل الميداني وزيارة مجتمع الدارسة بمؤسساته المختلفة .

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت) باستثناء العاملين في الخدمات العامة كالسائقين والأذنة والمراسلين، والحراس) وقد بلغ عددهم (٢٠٦٥) موظفاً في العام (٢٠٠٢ ـــ ٢٠٠٣م)، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

**الجدول رقم (١)**

**توزيع مجتمع الدراسة في محافظات شمال الضفة الغربية**

| الرقم | اسم المؤسسة | موظف عادي | رئيس قسم | مدير | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | مديرية الصحة | ٣٤٥ | ١٧ | ١٠ | ٣٧٢ |
| ٢. | مديرية السياحة والآثار | ٣٩ | ١٢ | ١٣ | ٦٤ |
| ٣. | مديرية الداخلية | ١٠١ | ٤٧ | ١٩ | ١٦٧ |
| ٤. | مديرية النقل والمواصلات (السير) | ٦١ | ٥ | ٤ | ٧٠ |
| ٥. | مديرية المالية | ١٥٣ | ٣٤ | ١٥ | ٢٠٢ |
| ٦. | مديرية الزراعة | ١٣٢ | ٥١ | ٦ | ١٨٩ |
| ٧. | مديرية التجارة والصناعة | ١٩ | ٢١ | ١١ | ٥١ |
| ٨. | مديرية الشؤون الاجتماعية | ١٣٧ | ١٣ | ٨ | ١٥٨ |
| ٩. | مديرية التموين | ٥٢ | ١ | ٦ | ٥٩ |
| ١٠. | مديرية التربية والتعليم العالي | ٢٥٩ | ٧٣ | ١٠ | ٣٤٢ |
| ١١. | مديرية الإسكان والأشغال العامة | ٦٥ | ٤ | ٩ | ٧٨ |
| ١٢. | مديرية العمل | ٥٥ | ٢٧ | ١٢ | ٩٤ |
| ١٣. | مديرية شؤون الأسرى | ١٠ | ١٢ | ٦ | ٢٨ |
| ١٤. | مديرية الثقافة والإعلام | ١٤ | ٣ | ٧ | ٢٤ |
| ١٥. | مديرية التخطيط والتعاون الدولي | — | — | ١ | ١ |
| ١٦. | مديرية الحكم المحلي | ٥٠ | ٥ | ٢٤ | ٧٩ |
| ١٧. | مديرية الأوقاف | ٤٧ | ٣٣ | ٧ | ٨٧ |
| | المجموع | ١٥٣٩ | ٣٥٨ | ١٦٨ | ٢٠٦٥ |

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٤٨٦) موظفاً وموظفة ممن يعملون في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم استثناء موظفي الخدمات العامة كالسائقين والأذنة والمراسلين والحراس من العينة حيث مثلت مستويات الوظيفة طبقات المجتمع وتم اختيار عينة طبقية بما نسبته (٢٣,٥) من مجتمع الدراسة ككل، وقد شملت العينة كل مديريات المؤسسات الحكومية المدنية، باستثناء المكاتب المركزية التابعة للوزارات

والموجودة في محافظات شمال الضفة الغربية والجداول (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات.

**الجدول (٢)**

**توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | ٢٩٢ | ٧٦,٨ |
| أنثى | ٨٨ | ٢٣,٢ |
| المجموع | ٣٨٠ | ١٠٠ |

**الجدول (٣)**

**توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| دبلوم فأقل | ١٢٥ | ٣٢,٩ |
| بكالوريوس | ٢١٣ | ٥٦,١ |
| ماجستير فأعلى | ٤٢ | ١١,١ |
| المجموع | ٣٨٠ | ١٠٠ |

**الجدول (٤)**

**توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| (٥) سنوات فأقل | ١٣٦ | ٣٥,٨ |
| من (٦-١٠) سنوات | ٩٨ | ٢٥,٨ |
| من (١١-١٥) سنة | ٤٧ | ١٢,٤ |
| (١٦) سنة فأكثر | ٩٩ | ٢٦,١ |
| المجموع | ٣٨٠ | ١٠٠ |

**الجدول (٥)**

**توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي**

| المركز الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| موظف عادي | ٢٠٦ | ٥٤,٢ |
| رئيس قسم | ١٠٦ | ٢٧,٩ |
| مدير | ٦٨ | ١٧,٩ |
| المجموع | ٣٨٠ | ١٠٠ |

## أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول:

واشتمل على رسالة توضيحية موجهة من الباحث الى العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية حول هدف الدراسة إضافة الى المتغيرات التصنيفية.

القسم الثاني:

واشتمل على مقياس اتجاهات العاملين نحو التغيير حيث قام الباحث بتطوير الاستبانة من خلال الاطلاع على دراسة أبو حمدية (١٩٩٤)، والدراسات التي تطرقت للموضوع بشكل مباشر وغير مباشر، وكذلك على الأدب الإداري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (٢١) فقرة تتطلب الاستجابة عليها بطريقة ليكرت كما يلي:

- أوافق بشدة (٥) درجات.
- أوافق (٤) درجات.
- محايد (٣) درجات.
- معارض (٢) درجة.
- معارض بشدة (١) درجة.

وقد تم توزيع الفقرات على ثلاث مجالات كما هو مبين في الجدول (٦):

**الجدول (٦)**

**مجالات استبانة اتجاهات العاملين نحو التغيير موزعة على الفقرات**

| الرقم | المجال | عدد الفقرات |
|---|---|---|
| ١. | التغيير الهيكلي | ٩ |
| ٢. | التغيير السلوكي | ٦ |
| ٣. | التغيير التكنولوجي | ٦ |
| | المجموع | ٢١ |

القسم الثالث:

واشتمل على مقياس العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير، حيث قام الباحث بتطوير الاستبانة من خلال الاطلاع على دراسة أبو حمدية (١٩٩٤)، ودراسة اللوزي ( ١٩٩٧) والدراسات التي تتطرقت للموضوع بشكل مباشر وغير مباشر، وكذلك على الأدب الإداري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (٣٠) فقرة تطلب الاستجابة عليها بطريقة ليكرت كما يلي:

- أوافق بشدة (٥) درجات.
- أوافق (٤) درجات.
- محايد (٣) درجات.
- معارض (٢) درجة .
- معارض بشدة (١) درجة.

وقد تم توزيع الفقرات على أربعة مجالات كما هو مبين في الجدول (٧):

**الجدول (٧)**

**مجالات استبانة العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير موزعة على الفقرات**

| الرقم | المجال | عدد الفقرات |
|---|---|---|
| ١. | العوامل الشخصية | ٨ |
| ٢. | عوامل المناخ التنظيمي | ٨ |
| ٣. | العوامل المعلوماتية | ٨ |
| ٤. | العوامل البيئية الخارجية | ٦ |
| | المجموع | ٣٠ |

*** صدق الأداة:**

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانتين بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، حيث بلغ عددهم (١٥) محكماً من كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية والعلوم التربوية بجامعة النجاح الوطنية، وكلية إدارة الأعمال قسم الإدارة العامة في الجامعة الأردنية ، وكلية ادارة الاعمال في جامعة البلقاء التطبيقية ، وقد تم اعتماد نسبة ٧٠% من اراء المحكمين الذين اجمعوا على تغيير بعض الفقرات .

وأشار المحكمون بصلاحية أداتي الدراسة وصدقهما وأنهما تقيسان ما وضعتا لقياسه، والملحق (١) يبين أسماء المحكمين.

*** ثبات الأداة:**

قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للثبات حيث بلغ معامل ثبات الاتجاهات نحو التغيير (٠,٨١).

ومعامل ثبات العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير ( ٠,٨٢ ) وهما معاملان جيدان يفيان بأغراض الدراسة .

**متغيرات الدراسة:**

أولاً: المتغيرات المستقلية وهي:

- الجنس وله مستويان: * ذكر * أنثى.
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: * دبلوم فأقل، * بكالوريوس، * ماجستير فأكثر.
- الخبرة وله أربعة مستويات: *(٥) سنوات فأقل، * (٦-١٠) سنوات، *(١١-١٥) سنة، فأكثر، *(١٦) سنة فأكثر.
- المركز الوظيفي وله ثلاثة مستويات: *موظف عادي، *رئيس قسم، *مدير.

ثانياً: المتغيرات التابعة:

وتتمثل في استجابة أفراد العينة على الاستبانة بقسميها والممثلتين بالاتجاهات نحو التغيير والعوامل المؤثرة عليها.

## إجراءات تنفيذ الدراسة:

١. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد عرضها على المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.
٢. تحديد أفراد عينة الدراسة.
٣. توزيع الاستبانة بعد الحصول على كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية موجهة الى الجهات المختصة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من أجل السماح للباحث بتطبيق دراسته على أفراد العينة، وموافقة الجهات المختصة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية لإجراء الدراسة.
٤. تجميع الاستبانات وترميزها وإداخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي بيان المعالجات التي تم استخدامها:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ، لقياس السؤال الأول والثاني للتعرف على درجة ونسبة الاتجاهات والعوامل والمؤثرة عند أفراد العينية .
- اختبار ولكس لامبدا (Wilks Lambda- test) ، لفحص السؤال الأول والثاني المتعلقين بالفروق بين مجالات الاتجاهات والعوامل المؤثرة عليها .
- اختبار سيداك للمقارنات البعدية (Sidk- test) ، للتعرف على الفروق البعدية بين المجالات في الاتجاهات والعوامل في السؤال الأول والثاني .
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ، لفحص الفرضية الأولى المتعلقة بالجنس .
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، لفحص الفرضيات الثانية والمتعلقة بالمؤهل العلمي ، والثالثة والمتعلقة بالخبرة ، والرابعة المتعلقة بالمركز الوظيفي.
- اختبار (LSD) للمقارنات البعدية ، للتعرف على الفروق البعدية بين المجموعات في الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة .

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت الى التعرف على دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها. وفرضياتها.

## أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

**ما درجة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية؟**

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه والنتائج يوضحها الجدول ( ٨) الآتي:

ولتقدير درجة الاتجاه والعوامل المؤثرة في الاتجاه استخدم الباحث التقدير الآتي والذي أشار إليه المحكمون:

- أقل من ٥٠% اتجاهات منخفضة جدا.
- من ٥٠% وحتى ٥٩,٩% اتجاهات منخفضة .
- ٦٠% وحتى ٦٩,٩% اتجاهات متوسطة.
- ٧٠% وحتى ٧٩,٩% اتجاهات مرتفعة.
- ٨٠% فاكثر اتجاهات مرتفعة جدا.

الجدول (٨ )

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه لمجال التغيير الهيكلي

| الرقم | الفقرة | المتوسط | النسبة المئوية | درجة الاتجاه |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالانزعاج. | ٢,٤٨ | ٤٩,٦ | منخفضة جدا |
| ٢ | أعتقد بأن صلاحياتي تتعارض ومسؤولياتي، وأرى ضرورة إعادة النظر فيها. | ٢,٩٤ | ٥٨,٨ | منخفضة |
| ٣ | أشعر بالتحيز تجاه المهام المنوطة بي وأرى من العدالة إعادة النظر فيها. | ٢,٩١ | ٥٨,٢ | منخفضة |
| ٤ | أرى أن انتقال رئيسي المباشر لموقع وظيفي آخر لن يكون سببا في شعوري بالانزعاج. | ٣,٥١ | ٧٠,٢ | مرتفعة |
| ٥ | أرى ضرورة اجراء تغيير في سلم الرواتب والأجور | ١,٣٦ | ٢٧,٢ | منخفضة جدا |
| ٦ | أرى ضرورة إجراء تغييرات تتعلق بأسس التعيين والترقية لتحقيق مستوى أفضل من العدالة. | ٤,٥٢ | ٩٠,٤ | مرتفعة جدا |
| ٧ | أرى من الضروري إجراء تغييرات تتعلق بدور العاملين في المشاركة في صنع القرار. | ٤,٣٠ | ٨٦ | مرتفعة جدا |
| ٨ | أعتقد بضرورة إعادة النظر في مراكز القوى والنفوذ لتعزيز حالة التوازن والشعور بالعدالة والاستقرار. | ٤,١٢ | ٨٢,٤ | مرتفعة جدا |
| ٩ | أرى ضرورة إعادة النظر في ساعات العمل اليومي. | ٣,١٨ | ٦٣,٦ | متوسطة |
| | **درجة المجال** | ٣,٢٥ | ٦٥ | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق أن الفقرات (٦ ، ٧ ، ٨) قد حصلت على تقدير مرتفع جداً ، بينما الفقرة (٤) قد حصلت على تقدير مرتفع، أما الفقرات (٩، والدرجة الكلية للمجال ) قد حصلت على تقدير متوسط، أما الفقرات (٢ ، ٣) قد حصلت على تقدير منخفض، في حين أن الفقرات

(١ ، ٥) قد حصلت على تقدير منخفض جدا .

**الجدول ( ٩ )**

**المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه لمجال التغيير السلوكي**

| الرقم | الفقرة | المتوسط | النسبة المئوية | درجة الاتجاه |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أقترح إجراء تغيير يساعد على إشاعة روح التعاون والمودة بين العاملين لتخفيف حالة الصراع والتنافس على الدور. | ٣,٨٩ | ٧٧,٨ | مرتفعة |
| ٢ | أقترح تغييرا يحقق مزيدا من الانفتاح لإتصاف العلاقة بين العاملين بضعف التفاعل. | ٣,٧٦ | ٧٥,٢ | مرتفعة |
| ٣ | أقترح المزيد من المرونة في التعامل لإتصاف العلاقات بين العاملين ورؤسائهم بالجمود والمغالاة في الرسمية. | ٣,٤٨ | ٦٩,٦ | متوسطة |
| ٤ | أعتقد بضرورة إجراء تغيير يعزز الثقة بين العاملين لأن مستوى الثقة بينهم يبعث على الانزعاج. | ٢,٤٤ | ٤٨,٨ | منخفضة جدا |
| ٥ | أقترح إجراء تغيير يعزز الثقة المتبادلة لأن مستوى الثقة بين العاملين ورؤسائهم ضعيفاً. | ٣,٥٩ | ٧١,٨ | مرتفعة |
| ٦ | أعتقد أنه من الضروري إعادة النظر في تعليمات الانضباط والمساءلة، وذلك لتحقيق مستوى أفضل من الثقة. | ٤,١٧ | ٨٣,٤ | مرتفعة جدا |
| | **درجة المجال** | ٣,٥٥ | ٧١ | مرتفعة |

يتضح من الجدول السابق إن الفقرة (٦) قد حصلت على تقدير مرتفع جدا، بينما الفقرات (١ ، ٢ ، ٥ والدرجة الكلية للمجال) قد حصلت على تقدير مرتفع، أما الفقرة (٣ ) قد حصلت على تقدير متوسط، في حين أن الفقرة (٤) قد حصلت على تقدير منخفض جدا .

الجدول ( ١٠ )

**المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه لمجال التغيير التكنولوجي**

| الرقم | الفقرة | المتوسط | النسبة المئوية | درجة الاتجاه |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أرى أن لدي الرغبة والاستعداد لـ (الالتحاق بالبرامج التدريبية وحضور الندوات والمحاضرات، والاطلاع على كل جديد)، وذلك لتعزيز قدراتي ومهاراتي في فن التعامل مع الآخرين. | ٤,٣٨ | ٨٧,٦ | مرتفعة جدا |
| ٢ | أشعر بالرتابة وقلة التجديد في أداء عملي واقترح إجراء تغيير للتخلص من الروتين. | ٣,٨٥ | ٧٧ | مرتفعة |
| ٣ | لا أجد مبررا مقنعا لإهمال استخدام الأجهزة والأدوات الحالية، وأقترح إجراء تغيير لها. | ٢,١٦ | ٤٣,٢ | منخفضة جدا |
| ٤ | إدخال الأجهزة والأدوات الجديدة في عملي سيكون موضع ترحيب من جانبي حتى ولو لم أكن أملك المعرفة والمهارة الكافية في استخدامها. | ٤,٠٧ | ٨١,٤ | مرتفعة جدا |
| ٥ | أعتقد أن إهمال اعتيادي على استخدام الأجهزة والأدوات الحالية سببا في تحفظي على إجراء أي تغيير فيها. | ٣,٤٣ | ٦٨,٦ | متوسطة |
| ٦ | أحرص دائما على التدرب والاطلاع على كل جديد من شأنه تطوير مهاراتي وتعزيز قدراتي في التعامل مع الأجهزة والمعدات المستخدمة في إنجاز أعمالي. | ٤,٣٤ | ٨٦,٨ | مرتفعة جدا |
| | **درجة المجال** | ٣,٧٠ | ٧٤ | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي** | ٣,٥٠ | ٧٠ | مرتفعة |

يتضح من الجدول السابق أن الفقرات (١ ، ٤، ٦) قد حصلت على تقدير مرتفع جدا، بينما الفقرات (٢، والدرجة الكلية للمجال، والدرجة الكلية للاتجاهات نحو التغيير) قد حصلت على تقدير مرتفع، أما الفقرة (٥ ) قد حصلت على تقدير متوسط، في حين أن الفقرة (٣) قد حصلت على تقدير منخفض جدا .

ولتحديد الفروق استخدم الباحث تحليل التباين المتعدد للمتغيرات التابعة (MANOVA)، اختيار ولكس لامبدا واختبار سيداك للمقارنات البعدية والنتائج يوضحها الجدول (١١) الآتية:

**الجدول (١١)**

**نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للقياسات المتكررة بين مجالات اتجاهات العاملين نحو التغيير**

| قيمة ولكس لامبدا | قيمة ف | درجات الحرية | الخطا | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| ٠,٥٧٣ | ١٤٠,٩٧٧ | ٢ | ٣٧٨ | ٠,٠٠٠* |

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائيا حيث كانت الدلالة اقل من (٠,٠٥) وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار سيداك للمقارنات البعدية ونتائج الجدول (١٢) تبين ذلك.

**الجدول (١٢)**

**نتائج اختبار سيداك للمقارنات البعدية للفروق بين الأنماط القيادية**

| المجالات | التغيير الهيكلي | التغيير السلوكي | التغيير التكنولوجي |
|---|---|---|---|
| التغيير الهيكلي | | -٠,٢٩٩* | -٠,٤٤٦* |
| التغيير السلوكي | | | -٠,١٤٨* |
| التغيير التكنولوجي | | | |

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول السابق انه توجد فروق بين مجالات الاتجاهات الآتية:

(التغيير الهيكلي، والتغيير السلوكي) ولصالح التغيير السلوكي.

(التغيير الهيكلي، والتغيير التكنولوجي) ولصالح التغيير التكنولوجي.

(التغيير السلوكي، والتغيير التكنولوجي) ولصالح التغيير التكنولوجي.

**ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:**

**ما درجة العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية؟**

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه والنتائج يوضحها الجدول (١٣) الآتي:

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه لمجال العوامل الشخصية

| الرقم | الفقرة | المتوسط | النسبة المئوية | درجة العوامل |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أعتقد أن لدي من المعرفة والمهارة ما يجعلني قادرا على التكيف مع المتطلبات المحتملة للتغيير. | ٤,١٧ | ٨٣,٤ | مرتفعة جدا |
| ٢ | لدى الاستعداد الكافي للتدرب بهدف اكتساب المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها التغيير. | ٤,٣٤ | ٨٦,٨ | مرتفعة جدا |
| ٣ | أعتقد أن التغيير يؤدي الى دعم مصالحي المادية. | ٣,٢٤ | ٦٤,٨ | متوسطة |
| ٤ | أعتقد أن التغيير يدعم المراكز الوظيفية (السلطة والنفوذ). | ٣,٧٨ | ٧٥,٦ | مرتفعة |
| ٥ | أميل الى التغيير لأنه يؤدي للكشف عن الأخطاء والتجاوزات في الماضي. | ٣,٨٢ | ٧٦,٤ | مرتفعة |
| ٦ | أرى من تجاربي السابقة أن نتائج التغيير تكون عادة إيجابية أكثر منها سلبية. | ٣,٦٩ | ٧٣,٨ | مرتفعة |
| ٧ | مهام عملي سهلة لذا فانه نادراً ما أحتاج الى مساعدة زملائي في إنجازها. | ٣,٣٤ | ٦٦,٨ | متوسطة |
| ٨ | أعتقد بأن التقدم في الوظيفة يعتمد على الكفاءة ونادراً ما يعود الى دعم ومساندة رؤساء العمل. | ٢,٨٤ | ٥٦,٨ | منخفضة |
| | **درجة المجال** | ٣,٦٥ | ٧٣ | مرتفعة |

يتضح من الجدول السابق أن الفقرات (١، ٢ ) قد حصلت على تقدير مرتفع جداً، بينما الفقرات (٤ ، ٥ ،٦ والدرجة الكلية للمجال) قد حصلت على تقدير مرتفع، آما الفقرات (٣، ٧) قد حصلت على تقدير متوسط، أما الفقرة (٨) قد حصلت على تقدير منخفض.

الجدول ( ١٤ )

**المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه لمجال عوامل المناخ التنظيمي**

| الرقم | الفقرة | المتوسط | النسبة المئوية | درجة العوامل |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أشعر بالارتياح لمستلزمات وظروف عملي (الأثاث، المستلزمات المكتبية، الأجهزة، والآلات، التدفئة، التكيف، ...الخ)، ولا أرى ضرورة لإجراء تغيير فيها. | ٢,٧٢ | ٥٤,٥ | منخفضة |
| ٢ | بسبب اعتيادي على طريقة معينة في أداء عملي، فإنني أفضلها على غيرها من الطرق الأخرى البديلة. | ٣,١٥ | ٦٣ | متوسطة |
| ٣ | هناك ضوابط ومعايير اعتمدها وزملائي في تعاملنا، وأعتقد بضرورة الحفاظ عليها والالتزام بها. | ٣,٦٨ | ٧٣,٦ | مرتفعة |
| ٤ | أرى ضرورة الحفاظ على العادات والتقاليد لأنها تحكم علاقتي مع زملائي في العمل. | ٣,٧٩ | ٧٥,٨ | مرتفعة |
| ٥ | أشعر بالارتياح لعلاقتي بزملائي ولدي الحرص للحفاظ عليها ورفض كل ما من شأنه المساس بها. | ٣,٩٨ | ٧٩,٦ | مرتفعة |
| ٦ | أود دائما على أن يكون موقفي متوافقا مع موقفهم تجاه أي تغيير للحفاظ على مكانتي بين زملائي. | ٣,٩٨ | ٧٩,٦ | مرتفعة |
| ٧ | تمتاز علاقتي برؤسائي بروح الألفة والمودة ولدي الحرص للحفاظ عليها. | ٢,٩٨ | ٥٩,٦ | منخفضة |
| ٨ | أرغب من زملائي أن يكون موقفهم متوافقا مع موقفي بشأن أي تغيير مقترح. | ٣,٠٦ | ٦١,٢ | متوسطة |
| | **درجة المجال** | ٣,٤١ | ٦٨,٢ | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق ان الفقرات (٣، ٤ ، ٥ ،٦ ) قد حصلت على تقدير مرتفع، أما الفقرات (٢ ،٨ والدرجة الكلية للمجال ) قد حصلت على تقدير متوسط، أما الفقرات (١ ، ٧) قد حصلت على تقدير منخفض.

**الجدول ( ١٥)**

**المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه لمجال العوامل المعلوماتية**

| الرقم | الفقرة | المتوسط | النسبة المئوية | درجة العوامل |
|---|---|---|---|---|
| ١ | عادة ما يتم الإفصاح عن مضمون التغيير وجوهرة مسبقاً. | ٣,٠٧ | ٦١,٤ | متوسطة |
| ٢ | عادة تتخذ القرارات بشأن أي تغيير بالتشاور مع المعنيين بهذا التغيير. | ٢,٩٧ | ٥٩,٤ | منخفضة |
| ٣ | عادة ما تتضمن المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، حقيقة وجوهر ذلك التغيير. | ٢,٩٦ | ٥٩,٢ | منخفضة |
| ٤ | أرى أن المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، تتصف بالكفاية والوضوح. | ٣,١٩ | ٦٣,٨ | متوسطة |
| ٥ | أرى أن المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، تنهي حالة الشك وعدم اليقين. | ٢,٩٢ | ٥٨,٤ | منخفضة |
| ٦ | عادة ما تمتاز المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير بالدقة والتناسق. | ٢,٨٧ | ٥٧,٤ | منخفضة |
| ٧ | أعتقد أن القنوات المعتمدة في إيصال المعلومات (كتب رسمية، اتصال مباشر، لوحة إعلانات ...الخ) تفي بالغرض المطلوب. | ٣,٢٩ | ٦٥,٨ | متوسطة |
| ٨ | أعتقد أن الأنظمة والتعليمات المتبعة، وكذلك قنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين، وكذلك فيما بينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى. | ٣,١٩ | ٦٣,٨ | متوسطة |
| | **درجة المجال** | ٣,٠٥ | ٦١ | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق إن الفقرات (١ ، ٤ ، ٧ ،٨ ، والدرجة الكلية للمجال ) قد حصلت على تقدير متوسط، أما الفقرات (٢ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ) قد حصلت على تقدير منخفض.

**الجدول ( ١٦)**

**المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الاتجاه لمجال العوامل البيئية الخارجية**

| الرقم | الفقرة | المتوسط | النسبة المئوية | درجة العوامل |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أعتقد أن القرارات تتخذ بشأن أي تغيير بناء على الوضع السياسي. | ٣,٢٥ | ٦٥ | متوسطة |
| ٢ | تتأثر العملية التغييرية بالتوجهات السياسية. | ٣,٣٧ | ٦٧,٤ | متوسطة |
| ٣ | اعتقد إن التغيير يتم من اجل مواكبة التطورات الدولية. | ٣,٢٩ | ٦٥,٨ | متوسطة |
| ٤ | اعتقد إن الوضع الاقتصادي محرك للعملية التغييرية. | ٣,٥٤ | ٧٠,٨ | مرتفعة |
| ٥ | أرى إن التغيير يكون استجابة لمتطلبات المجتمع الفلسطيني. | ٣,٢١ | ٦٤,٢ | متوسطة |
| ٦ | اعتقد إن القيم التعليمية التربوية أحد محركات عملية التغيير. | ٣,٥٠ | ٧٠ | مرتفعة |
| | **درجة المجال** | ٣,٣٩ | ٦٧,٨ | متوسطة |
| | **الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير** | ٣,٣٧ | ٦٧,٤ | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق ان الفقرات ( ٤ ، ٦) قد حصلت على تقدير مرتفع، أما الفقرات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٥ ،والدرجة الكلية للمجال، والدرجة الكلية للعوامل المؤثرة في الاتجاهات) قد حصلت على تقدير متوسط.

ولتحديد الفروق استخدم الباحث تحليل التباين المتعدد للمتغيرات التابعة (MANOVA)، اختيار ولكس لامبدا واختبار سيداك للمقارنات البعدية والنتائج يوضحها الجدول (١٧) الآتية:

**الجدول (١٧ )**

**نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للقياسات المتكررة بين مجالات العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير**

| قيمة ولكس لامبدا | قيمة ف | درجات الحرية | الخطأ | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| ٠,٥٩١ | ٨٧,٠٤٧ | ٣ | ٣,٧٧ | *٠,٠٠٠ |

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائيا حيث كانت الدلالة اقل من (٠,٠٥) وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار سيداك للمقارنات البعدية ونتائج الجـــدول ( ١٨) تبين ذلك .

**الجدول (١٨ )**

**نتائج اختبار سيداك للمقارنات البعدية للفروق**

**بين العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير**

| المجالات | العوامل الشخصية | عوامل المناخ التنظيمي | العوامل المعلوماتية | العوامل البيئية الخارجية |
|---|---|---|---|---|
| العوامل الشخصية | | *٠,٢٣٦ | *٠,٥٩٨ | *٠,٢٦٣ |
| عوامل المناخ التنظيمي | | | *٠,٣٦٢ | ٠,٠٢٧٢ |
| العوامل المعلوماتية | | | | -*٠,٣٣٥ |
| العوامل البيئية الخارجية | | | | |

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق بين مجالات العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير الآتية:

(العوامل الشخصية، وعوامل المناخ التنظيمي) ولصالح العوامل الشخصية.

(العوامل الشخصية، والعوامل المعلوماتية) ولصالح العوامل الشخصية.

(العوامل الشخصية، والعوامل البيئية الخارجية) ولصالح العوامل الشخصية.

(عوامل المناخ التنظيمي، والعوامل المعلوماتية) ولصالح عوامل المناخ التنظيمي.

(العوامل المعلوماتية، والعوامل البيئية الخارجية) ولصالح العوامل البيئية الخارجية.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الاولى والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α ≥ ٠,٠٥) في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.**

ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت ) لمجموعتين مستقلتين Independent -t- test. والنتائج يوضحها الجدول الآتي( ١٩) :

**الجدول ( ١٩)**

**نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمتغير الجنس**

| المجال | ذكور (ن = ٢٩٢) | | إناث (ن = ٨٨) | | قيمة (ت) | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | | |
| التغيير الهيكلي | ٣,٢٥ | ٠,٣٩٦ | ٣,٢٧ | ٠,٣٨٧ | ٠,٣٧٦ | ٠,٧٠ |
| التغيير السلوكي | ٣,٥٦ | ٠,٥٤٠ | ٣,٥٣ | ٠,٧٥٠ | ٠,٤٦٨ | ٠,٦٤ |
| التغيير التكنولوجي | ٣,٦٨ | ٠,٤٢١ | ٣,٧٥ | ٠,٣٩١ | ١,٤٣٢ | ٠,١٥ |
| الدرجة الكلية للاتجاهات | ٣,٥٠ | ٠,٣٢٣ | ٣,٥٢ | ٠,٣٣٠ | ٠,٤٩٨ | ٠,٦١ |
| العوامل الشخصية | ٣,٦٢ | ٠,٤٩٨ | ٣,٧٣ | ٠,٥٥٠ | ١,٧٤٤ | ٠,٠٨٢ |
| عوامل المناخ التنظيمي | ٣,٤١ | ٠,٥٧٥ | ٣,٤٢ | ٠,٥٣١ | ٠,١٣٢ | ٠,٨٩ |
| العوامل المعلوماتية | ٣,٠٦ | ٠,٦٥٦ | ٣,٠٢ | ٠,٧٠٤ | ٠,٤١٣ | ٠,٦٨ |
| العوامل البيئية الخارجية | ٣,٣٥ | ٠,٧٢٨ | ٣,٥٠ | ٠,٧١٩ | ١,٦٨٠ | ٠,٠٩ |
| الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على الاتجاهات | ٣,٣٦ | ٠,٤٢٤ | ٣,٤٢ | ٠,٤٤٠ | ١,١١٦ | ٠,٢٦ |

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقيمة (ت) الجدولية (١,٩٦) .

يتضح من الجدول السابق انه قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية على كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس أي انه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها.

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$ ٠,٠٥) في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

ولفحص هذه الفرضية المهمة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدول ( ٢٠) الآتي:

**الجدول (٢٠ )**

**المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير المؤهل العلمي**

| المجالات | دبلوم فاقل | | بكالوريوس | | ماجستير فاكثر | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف |
| التغيير الهيكلي | ٣,٢٠ | ٠,٣٨٢ | ٣,٢٩ | ٠,٤٠٠ | ٣,٢٥ | ٠,٣٨٨ |
| التغيير السلوكي | ٣,٥٦ | ٠,٥٣٨ | ٣,٥٥ | ٠,٥٦٦ | ٣,٥٢ | ٠,٤٧٥ |
| التغيير التكنولوجي | ٣,٦٨ | ٠,٤٥٣ | ٣,٧٢ | ٠,٣٩٩ | ٣,٦٧ | ٠,٣٧٩ |
| الدرجة الكلية للاتجاهات | ٣,٤٨ | ٠,٣٢٧ | ٣,٥٢ | ٠,٣٢٧ | ٣,٤٨ | ٠,٣٠٧ |
| العوامل الشخصية | ٣,٦١ | ٠,٥٠٨ | ٣,٦٧ | ٠,٤٩٧ | ٣,٦٥ | ٠,٦٠٠ |
| عوامل المناخ التنظيمي | ٣,٤٣ | ٠,٥٣٣ | ٣,٤٤ | ٠,٥٧٠ | ٣,٢١ | ٠,٥٩٤ |
| العوامل المعلوماتية | ٣,١٧ | ٠,٦٤٦ | ٣,٠١ | ٠,٦٦٢ | ٢,٨٩ | ٠,٧٠٩ |
| العوامل البيئية الخارجية | ٣,٣٤ | ٠,٧٤٨ | ٣,٤٣ | ٠,٧٠٨ | ٣,٣٢ | ٠,٧٧١ |
| الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على الاتجاهات | ٣,٣٩ | ٠,٤١٢ | ٣,٣٩ | ٠,٤٢٨ | ٣,٢٧ | ٠,٤٦٧ |

## الجدول (٢١ )

## نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط الانحراف | قيمة (ف) | الدلالة * |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التغيير الهيكلي | بين المجموعات | ٠,٦٧٨ | ٢ | ٠,٣٣٩ | ٢,١٩٤ | ٠,١١ |
| | داخل المجموعات | ٥٨,٢٤١ | ٣٧٧ | ٠,١٥٤ | | |
| | المجموع | ٥٨,٩١٩ | ٣٧٩ | | | |
| التغيير السلوكي | بين المجموعات | ٠,٠٥٢٢٩ | ٢ | ٠,٠٢٦١ | ٠,٠٨٧ | ٠,٩١ |
| | داخل المجموعات | ١١٣,٢٥٠ | ٣٧٧ | ٠,٣٠٠ | | |
| | المجموع | ١١٣,٣٠٢ | ٣٧٩ | | | |
| التغيير التكنولوجي | بين المجموعات | ٠,١٦٧ | ٢ | ٠,٠٨٣٧ | ٠,٤٨٤ | ٠,٦١ |
| | داخل المجموعات | ٦٥,٢٢١ | ٣٧٧ | ٠,١٧٣ | | |
| | المجموع | ٦٥,٣٨٩ | ٣٧٩ | | | |
| الدرجة الكلية للاتجاهات | بين المجموعات | ٠,١٦٣ | ٢ | ٠,٠٨١٧ | ٠,٧٢٢ | ٠,٤٦ |
| | داخل المجموعات | ٣٩,٩٠٣ | ٣٧٧ | ٠,١٠٦ | | |
| | المجموع | ٤٠,٠٦٧ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل الشخصية | بين المجموعات | ٠,٢٤٦ | ٢ | ٠,١٢٣ | ٠,٤٦٨ | ٠,٦٢ |
| | داخل المجموعات | ٩٩,٢١٧ | ٣٧٧ | ٠,٢٦٣ | | |
| | المجموع | ٩٩,٤٦٣ | ٣٧٩ | | | |
| عوامل المناخ التنظيمي | بين المجموعات | ١,٩٦٥ | ٢ | ٠,٩٨٢ | ٣,١١٦ | *٠,٠٤ |
| | داخل المجموعات | ١١٨,٨٧١ | ٣٧٧ | ٠,٣١٥ | | |
| | المجموع | ١٢٠,٨٣٦ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل المعلوماتية | بين المجموعات | ٢,٩٨٦ | ٢ | ١,٤٩٣ | ٣,٤٠١ | *٠,٠٣ |
| | داخل المجموعات | ١٦٥,٤٨٠ | ٣٧٧ | ٠,٤٣٩ | | |
| | المجموع | ١٦٨,٤٦٦ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل البيئية الخارجية | بين المجموعات | ٠,٨٣٥ | ٢ | ٠,٤١٨ | ٠,٧٨٧ | ٠,٤٥ |
| | داخل المجموعات | ٢٠٠,٠٩١ | ٣٧٧ | ٠,٥٣١ | | |
| | المجموع | ٢٠٠,٩٢٦ | ٣٧٩ | | | |
| الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة | بين المجموعات | ٠,٥٣٢ | ٢ | ٠,٢٦٦ | ١,٤٥٥ | ٠,٢٣ |
| | داخل المجموعات | ٦٨,٨٧٥ | ٣٧٧ | ٠,١٨٣ | | |
| | **المجموع** | **٦٩,٤٠٧** | **٣٧٩** | | | |

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ومجالاته، ومجال العوامل الشخصية والعوامل البيئية الخارجية، والدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على الاتجاهات بينما كانت قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية في مجال عوامل المناخ التنظيمي ومجال العوامل المعلوماتية أي انه توجد فروق على هذين المجالين وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية للتعرف لصالح من تعود الفروق بين المجموعات نتائج الجدولين ( ٢٢،٢٣ ) تبين ذلك .

الجدول ( ٢٢ )

اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية لمجال عوامل المناخ التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| المتغير | دبلوم فاقل | بكالوريوس | ماجستير فاعلى |
|---|---|---|---|
| دبلوم فاقل | | -٠,٠١١ | *٠,٢٢١ |
| بكالوريوس | | | *٠,٢٣٢ |
| ماجستير فأعلى | | | |

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائيا بين المجموعات كالآتي :

(دبلوم، وماجستير فأعلى) ولصالح دبلوم فاقل.

(بكالوريوس ، وماجستير فأعلى) ولصالح بكالوريوس.

الجدول (٢٣ )

اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية لمجال العوامل المعلوماتية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| المتغير | دبلوم فاقل | بكالوريوس | ماجستير فأعلى |
|---|---|---|---|
| دبلوم فاقل | | *٠,١٥٢ | *٠,٢٧٢ |
| بكالوريوس | | | ٠,١٢٠ |
| ماجستير فأعلى | | | |

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائيا بين المجموعات كالآتي :

(دبلوم، وبكالوريوس) ولصالح دبلوم فاقل.

(دبلوم، وماجستير فاعلى) ولصالح دبلوم فاقل.

**خامساً : النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α ≤ ٠,٠٥) في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة.**

ولفحص هذه الفرضية المهمة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدول ( ٢٤) الآتي:

**الجدول (٢٤ )**

**المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الخبرة**

| المجالات | ٥ سنوات فاقل | | من ٦ – ١٠ سنوات | | من ١١ – ١٥ سنة | | أكثر من ١٥ سنة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف |
| التغيير الهيكلي | ٣,٢٢ | ٠,٤١٩ | ٣,٢٧ | ٠,٤٠٥ | ٣,٢٨ | ٠,٣٤٩ | ٣,٢٦ | ٠,٣٧٠ |
| التغيير السلوكي | ٣,٥٩ | ٠,٥٩١ | ٣,٥٣ | ٠,٥٦٩ | ٣,٥١ | ٠,٤٧١ | ٣,٥٥ | ٠,٤٩٥ |
| التغيير التكنولوجي | ٣,٧٤ | ٠,٤٣٨ | ٣,٧٣ | ٠,٣٧٨ | ٣,٦٧ | ٠,٣٩٧ | ٣,٦٣ | ٠,٤٢٠ |
| الدرجة الكلية للاتجاهات | ٣,٥٢ | ٠,٣٢٠ | ٣,٥١ | ٠,٣٤٣ | ٣,٤٩ | ٠,٣٠٩ | ٣,٤٨ | ٠,٣٢٣ |
| العوامل الشخصية | ٣,٦٦ | ٠,٥١٠ | ٣,٦٦ | ٠,٥٤٩ | ٣,٥٢ | ٠,٤٣١ | ٣,٦٨ | ٠,٥١٠ |
| عوامل المناخ التنظيمي | ٣,٤٦ | ٠,٥١١ | ٣,٤٣ | ٠,٦٤٥ | ٣,٣٩ | ٠,٥٨٨ | ٣,٣٤ | ٠,٥٣٧ |
| العوامل المعلوماتية | ٣,٠٧ | ٠,٧١٤ | ٣,٠٣ | ٠,٦٥٠ | ٣,٠٧ | ٠,٦٤٨ | ٣,٠٤ | ٠,٦٣١ |
| العوامل البيئية الخارجية | ٣,٣٧ | ٠,٨٢١ | ٣,٤٠ | ٠,٧٢٧ | ٣,٣٨ | ٠,٦٤٠ | ٣,٤١ | ٠,٦٣٤ |
| الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على الاتجاهات | ٣,٣٩ | ٠,٤٤٣ | ٣,٣٨ | ٠,٤٥٦ | ٣,٣٤ | ٠,٤٣٠ | ٣,٧١ | ٠,٣٧٧ |

الجدول (٢٥ )

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط الانحراف | قيمة (ف) | الدلالة * |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التغيير الهيكلي | بين المجموعات | ٠,٢٣٢ | ٣ | ٠,٠٧٧٢ | ٠,٤٩٥ | ٠,٦٨ |
| | داخل المجموعات | ٥٨,٦٨٨ | ٣٧٦ | ٠,١٥٦ | | |
| | المجموع | ٥٨,٩١٩ | ٣٧٩ | | | |
| التغيير السلوكي | بين المجموعات | ٠,٢٩٧ | ٣ | ٠,٠٩٩٠ | ٠,٣٢٩ | ٠,٨٠ |
| | داخل المجموعات | ١١٣,٠٠٥ | ٣٧٦ | ٠,٣٠١ | | |
| | المجموع | ١١٣,٣٠٢ | ٣٧٩ | | | |
| التغيير التكنولوجي | بين المجموعات | ٠,٨٩٧ | ٣ | ٠,٢٩٩ | ١,٧٤٣ | ٠,١٥ |
| | داخل المجموعات | ٦٤,٤٩٢ | ٣٧٦ | ٠,١٧٢ | | |
| | المجموع | ٦٥,٣٨٩ | ٣٧٩ | | | |
| الدرجة الكلية للاتجاهات | بين المجموعات | ٠,٠٩٢٠ | ٣ | ٠,٠٣٠٦ | ٠,٢٨٩ | ٠,٨٣ |
| | داخل المجموعات | ٣٩,٩٧٥ | ٣٧٦ | ٠,١٠٦ | | |
| | المجموع | ٤٠,٠٦٧ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل الشخصية | بين المجموعات | ٠,٨٦٩ | ٣ | ٠,٢٩٠ | ١,١٠٤ | ٠,٣٤ |
| | داخل المجموعات | ٩٨,٥٩٤ | ٣٧٦ | ٠,٢٦٢ | | |
| | المجموع | ٩٩,٤٦٣ | ٣٧٩ | | | |
| عوامل المناخ التنظيمي | بين المجموعات | ٠,٨٥٧ | ٣ | ٠,٢٨٦ | ٠,٨٩٦ | ٠,٤٤ |
| | داخل المجموعات | ١١٩,٩٧٩ | ٣٧٦ | ٠,٣١٩ | | |
| | المجموع | ١٢٠,٨٣٦ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل المعلوماتية | بين المجموعات | ٠,١٢٠ | ٣ | ٠,٠٤٠٠ | ٠,٠٩٠ | ٠,٩٦ |
| | داخل المجموعات | ١٦٨,٣٤٦ | ٣٧٦ | ٠,٤٤٨ | | |
| | المجموع | ١٦٨,٤٦٦ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل البيئية الخارجية | بين المجموعات | ٠,١٠٨ | ٣ | ٠,٠٣٥٨ | ٠,٠٦٧ | ٠,٩٧ |
| | داخل المجموعات | ٢٠٠,٨١٨ | ٣٧٦ | ٠,٥٣٤ | | |
| | المجموع | ٢٠٠,٩٢٦ | ٣٧٩ | | | |
| الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة | بين المجموعات | ٠,٠٩١٢٢ | ٣ | ٠,٠٣٠٤ | ٠,١٦٥ | ٠,٩٢ |
| | داخل المجموعات | ٦٩,٣١٦ | ٣٧٦ | ٠,١٨٤ | | |
| | المجموع | ٦٩,٤٠٧ | ٣٧٩ | | | |

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

يتضح من الجدول السابق إن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ومجالاته، والعوامل المؤثرة على الاتجاهات ومجالاته أي انه لا توجد فروق دالة إحصائيا في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ومجالاته، والعوامل المؤثرة على الاتجاهات ومجالاته تبعا لمتغير الخبرة .

**سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$ ٠,٠٥) في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.**

ولفحص هذه الفرضية المهمة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدول (٢٦ ) الآتي:

**الجدول ( ٢٦)**

**المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير المركز الوظيفي**

| المجالات | موظف عادي | | رئيس قسم | | مدير | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف |
| التغيير الهيكلي | ٣,٢٢ | ٠,٣٨٩ | ٣,٣١ | ٠,٤٠٧ | ٣,٢٦ | ٠,٣٨٣ |
| التغيير السلوكي | ٣,٥٤ | ٠,٥٤٤ | ٣,٥٩ | ٠,٥٩١ | ٣,٥٢ | ٠,٤٨٤ |
| التغيير التكنولوجي | ٣,٧١ | ٠,٤١٨ | ٣,٧٦ | ٠,٣٩٣ | ٣,٥٧ | ٠,٤١٤ |
| الدرجة الكلية للاتجاهات | ٣,٤٩ | ٠,٣١٢ | ٣,٥٥ | ٠,٣٤٥ | ٣,٤٥ | ٠,٣٢٤ |
| العوامل الشخصية | ٣,٦٨٨ | ٠,٥١٩ | ٣,٦١ | ٠,٥٤٣ | ٣,٦٠ | ٠,٤٣٥ |
| عوامل المناخ التنظيمي | ٣,٤٤ | ٠,٥٢٧ | ٣,٤٢ | ٠,٦٢٨ | ٣,٣٣ | ٠,٥٦٨ |
| العوامل المعلوماتية | ٣,٠٦ | ٠,٦٩١ | ٣,٠٧ | ٠,٦٢٩ | ٢,٩٨ | ٠,٦٥٠ |
| العوامل البيئية الخارجية | ٣,٤١ | ٠,٧٨٥ | ٣,٣٩ | ٠,٦٦٨ | ٣,٣٢ | ٠,٦٣٦ |
| الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على الاتجاهات | ٣,٤٠ | ٠,٤٣٨ | ٣,٣٧ | ٠,٤٤٢ | ٣,٣١ | ٠,٣٦٧ |

**الجدول (٢٧)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المركز الوظيفي**

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط الانحراف | قيمة (ف) | الدلالة * |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التغيير الهيكلي | بين المجموعات | ٠,٥٩٢ | ٢ | ٠,٢٩٦ | ١,٩١٣ | ٠,١٤ |
| | داخل المجموعات | ٥٨,٣٢٧ | ٣٧٧ | ٠,١٥٥ | | |
| | المجموع | ٥٨,٩١٩ | ٣٧٩ | | | |
| التغيير السلوكي | بين المجموعات | ٠,٢١٩ | ٢ | ٠,١٠٩ | ٠,٣٦٥ | ٠,٦٩ |
| | داخل المجموعات | ١١٣,٠٨٤ | ٣٧٧ | ٠,٣٠٠ | | |
| | المجموع | ١١٣,٣٠٢ | ٣٧٩ | | | |
| التغيير التكنولوجي | بين المجموعات | ١,٦٥٢ | ٢ | ٠,٨٢٦ | ٤,٨٨٦ | ٠,٠٠٨* |
| | داخل المجموعات | ٦٣,٧٣٧ | ٣٧٧ | ٠,١٦٩ | | |
| | المجموع | ٦٥,٣٨٩ | ٣٧٩ | | | |
| الدرجة الكلية للاتجاهات | بين المجموعات | ٠,٥٠٣ | ٢ | ٠,٢٥١ | ٢,٣٩٦ | ٠,٠٩٢ |
| | داخل المجموعات | ٣٩,٥٦٤ | ٣٧٧ | ٠,١٠٥ | | |
| | المجموع | ٤٠,٠٦٧ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل الشخصية | بين المجموعات | ٠,٥٣٠ | ٢ | ٠,٢٦٥ | ١,٠١٠ | ٠,٣٦ |
| | داخل المجموعات | ٩٨,٩٣٣ | ٣٧٧ | ٠,٢٦٢ | | |
| | المجموع | ٩٩,٤٦٣ | ٣٧٩ | | | |
| عوامل المناخ التنظيمي | بين المجموعات | ٠,٥٨٦ | ٢ | ٠,٢٩٣ | ٠,٩١٩ | ٠,٤٠ |
| | داخل المجموعات | ١٢٠,٢٥٠ | ٣٧٧ | ٠,٣١٩ | | |
| | المجموع | ١٢٠,٨٣٦ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل المعلوماتية | بين المجموعات | ٠,٣٦٨ | ٢ | ٠,١٨٤ | ٠,٤١٢ | ٠,٦٦ |
| | داخل المجموعات | ١٦٨,٠٩٩ | ٣٧٧ | ٠,٤٤٦ | | |
| | المجموع | ١٦٨,٤٦٦ | ٣٧٩ | | | |
| العوامل البيئية الخارجية | بين المجموعات | ٠,٤٢٠ | ٢ | ٠,٢١٠ | ٠,٣٩٥ | ٠,٦٧ |
| | داخل المجموعات | ٢٠٠,٥٠٦ | ٣٧٧ | ٠,٥٣٢ | | |
| | المجموع | ٢٠٠,٩٢٦ | ٣٧٩ | | | |
| الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة | بين المجموعات | ٠,٤١١ | ٢ | ٠,٢٠٥ | ١,١٢٢ | ٠,٣٢ |
| | داخل المجموعات | ٦٨,٩٩٦ | ٣٧٧ | ٠,١٨٣ | | |
| | المجموع | ٦٩,٤٠٧ | ٣٧٩ | | | |

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ومجالاته باستثناء التغير التكنولوجي حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبـــار (L.S.D) للمقارنات البعدية ونتائج الجدول (٢٨) تبين ذلك ،وكذلك لم تظهر الفروق في العوامل المؤثرة على الاتجاهات ومجالاته .

الجدول (٢٨ )

اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية لمجال التغيير التكنولوجي تبعا لمتغير المركز الوظيفي

| المتغير | موظف | رئيس قسم | مدير |
|---|---|---|---|
| موظف | | -٠,٠٥٢ | *٠,١٤٤ |
| رئيس قسم | | | *٠,١٩٦ |
| مدير | | | |

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق دالة إحصائيا بين المجموعات كالآتي

(موظف، ومدير) ولصالح موظف.

(رئيس قسم ، ومدير ) ولصالح رئيس قسم .

# الفصل الخامس

# مناقشة نتائج الدراسة

# الفصل الخامس

## مناقشة نتائج الدراسة

### مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت الى التعرف على دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة ثم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات ثم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:**

**ما درجة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية؟**

فقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن مجالات الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي قد حصلت على متوسط حسابي كلي مقداره (٣,٥٠)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٠%)، فبلغ أعلى متوسط حسابي في مجال التفكير التكنولوجي (٣,٧٠)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٤%)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى بالنسبة للمجالات الأخرى.

ويشير ذلك الى أهمية التغيير التكنولوجي في المؤسسات والمنظمات، وكما أشار عثمان (١٩٩٥)،الى إن التغيير التكنولوجي الذي يتم من خلاله العمل على تغيير الأساليب والطرق القديمة بالحديثة، وذلك لتطوير أساليب افضل للأداء لتكون ذات تأثير إيجابي على الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحنيطي (١٩٩٤) الذي أكد أن الأفراد قد أكدوا على تطوير نظم العمل وأساليبه وتحديثها وتبسيطها، وكذلك اتفقت مع دراسة بوبولا (popoola, 1986) التي أكدت على تقبل الأفراد لنقل التكنولوجيا الإدارية.

وفي المقابل كان أدنى متوسط حسابي في مجال التغيير الهيكلي ومقداره (٣,٢٥) ونسبة مئوية مقدارها (٦٥%) وقد حصل على المرتبة الثالثة وهو فارق بالنسبة للمجالات الأخرى،

وتعزى هذه النتيجة الى العاملين في مؤسسات السلطة الفلسطينية ينظرون على إن التغييرات الهيكلية يمكن لها أن تمس بهم، وتكون ذات آثار سلبية وتتعارض مع مصالحهم، فهم يرون إن صلاحياتهم وسلطاتهم مناسبة لبعضها البعض وان هناك توازناً بينها وبالتالي يولد الرضا لديهم عن الحالة القائمة بين السلطات والمسؤوليات وهذا ما يؤكد عليه حنفي (١٩٩٦)، والقزاز (١٩٩٧)، ورشوان والعـــلاق (١٩٩٨)، كما أن الأفراد لا يرغبون بإجراء التغييرات التي تمس رواتبهم وساعات عملهم اليومي، ويعزى ذلك الى إن كثير من الأفراد يحصلون على رواتبهم بعيداً عن الأسس الموضوعية التي تم تعينهم بناءً عليها، كما إن ساعات العمل المناسبة لهم نوعاً ما، ويؤكد العـــلاق (١٩٩٨).

والبرنوطي (٢٠٠٠)، على إن الرواتب والأجور وساعات العمل اليومي تشكل أهمية في الهيكل التنظيمي بنسبة اكبر من العناصر الأخرى، كذلك يمكن الإشارة الى إن العاملين يمكنهم إن يعملوا ضمن إطار أي رئيس يمكن أن يكون مسؤولاً عنهم وضمن نطاق الإشراف عليهم.

وكما عبر العاملون على إن سياسات التعيين المتبعة في المؤسسات يجب إعادة النظر فيها بالإضافة الى الآلية المتبعة في الترقيات حتى يتوفر مناخ من العدالة بين الأفراد.
ويشير العلاق وحنفي (١٩٩٨)، والفراز (١٩٩٦)، على إن عملية التعيين والاختيار يجب إن تتسم بالعدالة، بالإضافة للترقية التي يجب إن تكون مبنية ضمن الأسس الصحية لتوليد شعور بالعدالة لدى الأفراد، بأنهم غير مضبوطين عند مقارنتهم بغيرهم.
وكما أكد العاملون انهم ينظرون التقسيمات الوظيفية في مؤسساتهم من خلال مراكز القوى والنفوذ بأنها غير عادلة، وبالتالي فهم يرون ضرورة إعادة توزيع المراكز الوظيفية على أسس موضوعية وذات شفافية بعيداً عن المحسوبية والأسس الشخصية.

واما بالنسبة لمجال التغيير السلوكي فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٣,٥٥)، ونسبة مئوية مقدارها (٧١%)، ونال المرتبة الثانية وتعزى هذه النتيجة على إن العاملين يودون تغيير سلوكهم وذلك بغرض تطوير شخصياتهم واتجاهاتهم، ويؤكد العديلي (١٩٩٣)، على إن التغيير السلوكي يهدف لتطوير الأفراد مما يساعدهم على إدراك شخصياتهم وسلوكهم لزيادة قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويضيف ياغي (١٩٩٣)، على إن التغيير في السلوك يعمل على تطوير الأداء الوظيفي ليتلائم مع العبء الوظيفي الملقى على عاتق الأفراد في المنظمة.

ويؤكد السلمي (ب.ت) على إن العلاقات التي تتصف بالألفة والمودة لها تأثير إيجابي وبناء في سلوك الأفراد وكفاءتهم وصولاً للكفاءة العامة للمنظمة، وقد لاتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفرحان (١٩٩٠)، التي أكدت على إن العلاقات الاجتماعية تتسم بالألفة والمودة بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين ورؤسائهم وان التعاون موجود عند كلا الطرفين، كما اتفقت مع دراسة كوكس وروزاليندا (Cox & Rosalind, 1997) التي أكدت كذلك على إن جو العلاقات بين العاملين يسوده الألفة والمودة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:**

**ما درجة العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية؟**

فقد أظهرت نتائج الدراسة إن مجال العوامل المؤثرة قد حصل على متوقد حصل على متوسط حسابي كلي مقداره (٣,٣٧)، ونسبة مئوية مقدارها (٦٧٣٤%)، فقد بلغ أعلى متوسط حسابي في مجال العوامل الشخصية (٣,٦٥)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٣%)، حيث جاء في المرتبة الأولى بالنسبة للمجالات الأخرى.

ويشير ذلك الى أهمية العوامل الشخصية المكونة لهذا المجال من خلال لعبها دوراً اكثر أهمية في التأثير في الاتجاهات ، ويأتي ذلك من خلال استعداد العاملين الدائم لتطوير أنفسهم من خلال تنمية المهارات وصقل المعارف، ويؤكد العديلي (١٩٩٣)، وياغي (١٩٩٣)، الى إن تطوير الأفراد وتنمية المهارات لديهم من خلال التدريب وتدريب الحساسية وبناء الفريق وذلك رغبة في الأفراد لتطوير أنفسهم ليكونوا على أهبة الاستعداد لأي تغيير يمكن إن تعصف به ظروف المنظمة.

كما إن العاملين يؤكدون على إن التغيير للكشف عن التجاوزات والأخطاء من قبل بعض الأفراد قد يكون ذلك حباً لدى الأفراد لمحاولة تصيد الأخطاء عند التغيير خاصة عندما تكون الأسس الوظيفية غير عادلة وان يكون هناك شعور لدى الأفراد بان العدالة مغيبة وينظر الأفراد للتغيير على انه عمل إيجابي بناءً، ويؤكد ماهر (٢٠٠٠)، على إن الأفراد يؤيدون التغيير ويدعمونه عندما تكون خبراتهم وتقييمهم على انه عادة إيجابية، ولكن إذا كانت الخبرات سيئة فان ذلك سيدفع الأفراد لمقاومة التغيير وصد أي محاولة تغييرية.

كما يرى الأفراد إن التغيير يؤدي لدعم المصالح المادية، ويؤكد حسن (٢٠٠٠) إن اعتقاد الأفراد بان التغيير يدعم مصالحهم فانهم سيدعمونه ويؤيدونه، وعكس ذلك عندما يعتقدون

بتأن التغيير خطر سوف يمس مصالحهم، فانهم سيبذلون جهودهم من اجل مقاومته ومعارضته، كذلك فان العاملين يؤكدون على إن مهمتهم سهلة تعتمد على الكفاءة التي يتمتعون بها بعيداً عن مساعدة رؤسائهم، وقد يعود ذلك الى إن الأفراد يبذلون جهودهم من اجل إثبات أنفسهم في وظائفهم خوفاً من الانعكاسات السلبية التي يمكن إن تظهر ضدهم من رؤسائهم في ظل غياب نظام للمساءلة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة مارتن (Martin, 1984) التي أكدت على إن المهارة كأحد العوامل الشخصية المرتبطة بالتغيير تؤثر على الابتكارات التربوية وكذلك قوة الروابط التنظيمية تؤثر على دعم التغيير، كما اتفقت مع دراسة ايلين (Ellen, 1987) التي أكدت على إن الكفاءة تؤثر في مقاومة التغيير كأحد العوامل الشخصية، كذلك اتفقت مع دراسة ايزابيلا (Isabella, 1990) التي أكدت على إن المصالح الشخصية تؤثر على تشخيص الحدث التغييري.

وفي المقابل كان أدنى متوسط حسابي في مجال العوامل المعلوماتية ومقداره (٣,٠٥) ونسبة مئوية مقدارها (٦١%)، وقد حصلت على المرتبة الرابعة وهو فارق بالنسبة للمجالات الأخرى، وتعزى هذه النتيجة الى إن النظام المعلوماتي المتبع في المؤسسات يؤثر بشكل متوسط على اتجاهات العاملين نحو التغيير وذلك لان المعلومات في المنظمة تعتبر عصبها القوي ولا يمكن لأي مؤسسة إن تعمل بمعزل عن النظام المعلوماتي، ولكن ضمن هذه النتيجة فان نظام المعلومات ضعيف، ويعزى ذلك بان التغييرات التي تجري في مؤسسات السلطة تتم عادة باتجاه واحد من قمة الهرم لأسفله نتيجة الظروف التي تعيشها هذه المؤسسات مما أوجد نوعاً من المركزية والاتجاه نحو نمط قيادي يبتعد قليلاً عن الديمقراطية، وبالتالي فان النظام المعلوماتي لا يحصل على الاهتمام الكافي كونه ركناً أساسياً.

وأما بالنسبة لمجال العوامل البيئية الخارجية فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٣,٥٤)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٠,٨) ونال المرتبة الثانية، وتعزى هذه النتيجة الى إن الأحداث التي تدور في بيئة المؤسسات الفلسطينية تؤثر بشكل واضح على سير عملية التغيير واتخاذ القرارات بشان ذلك خاصة في هذه المرحلة الصعبة والمصيرية التي تأخذ المنحنى الخطير للظروف التي تعيشها كافة الساحات المحلية والعربية والإقليمية، ويؤكد حريم (١٩٩٧)، إن القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة تلعب دوراً مهماً على سياسة التغيير في المنظمة خاصة تلك القوى الاقتصادية الاجتماعية كالقيم التعليمية تؤثر على التغييرات في المنظمات، وقد اتفقت هذه النتيجة في هذا السؤال مع روسييت (Russette, 1995)، التي أكدت على الأحداث

الخارجية تؤثر على التغيير في المؤسسة، (Bavon, 1994)، الذي أكد إن التغيير في الأداء التنظيمي يكون نتيجة التغيير في سياسة الحكومة، ومع دراسة نورثرن (Northern, 1991)، الذي أكد بان هناك تأثير متبادل للعوامل التاريخية والبيوغرافية والاجتماعية نحو التغيير.

وأما مجال عوامل المناخ التنظيمي فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٣,٤١) ونسبة مئوية مقدارها (٦٨,٢) ونال المرتبة الثالثة، ويعزى ذلك في إن العوامل المناخ التنظيمي تؤثر بدرجة متوسطة على اتجاهات الأفراد، ويعزى ذلك الى إن التغيير سوف يجري في هذا المناخ التنظيمي الذي يعتبر الأفراد أنفسهم جزءاً منه، وبالتالي فان تقييم الأفراد للموقف التغييري يكون من خلال مدى تعرض هذا التغيير لهذا المناخ والوسط الذي يعيش به الأفراد ويكونون به العلاقات والمواقف المتبادلة بينهم.

ويؤكد حسين (١٩٨٨) في إن الانتماء والارتباط والعلاقات الاجتماعية والتواصل فيها إشباع هذه الحاجات، ويضيف السلمي (١٩٨٨) في إن التفاعل بين الأفراد يكون نتيجة هذه العلاقات، ويؤكد سليمان (١٩٩٢)، وعبد الباقي (٢٠٠٠)، والعديلي (١٩٩٥)، ومرسي يوسف (١٩٩٠)، على إن العلاقات الاجتماعية عندما ينتج عنها الرضى والارتياح فان الأفراد سيرفضون الإخلال بها.

ويؤكد سليمان (١٩٩٢) على إن هناك عادات يريدون المحافظة عليها، وكذلك فان الأفراد عند اعتيادهم على طريقة معينة في الأداء ومرتاحين لها فانهم سيرفضون المس بها، ويؤكد عبد الوهاب (١٩٩٦)، والمؤمن وآخرون (١٩٩٧)، على إن اعتياد الأفراد على أنماط وأساليب أعمالهم يجعلهم راضين وآمنين ويريدون المحافظة عليها، ويضيف عبد الوهاب (١٩٩٦)، وماهـــر (٢٠٠٠)، على إن الارتياح والرضى يأتي من مستلزمات العمل الموجودة، وتتفق هذه النتيجة في هذا السؤال مع دراسة اللوزي (٢٠٠٢) التي أكدت على إن العلاقات بين العاملين تؤثر على مستوى التطوير الإداري.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.**

من خلال نتائج الفرضية وجد الباحث في انه لا توجد فروقاً في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويمكن إن يعزى السبب في كون الظروف التي تعيشها المؤسسات الفلسطينية بتأثيرها كل العاملين من كلا الجنسين، وان القوانين الموجودة لا تميز بينهم، إضافة الى إن المؤسسات بكافة مستوياتها وإدارتها يعمل بها كلا الجنسين وليس هناك تفضيل لجنس على آخر، فنرى إن التغييرات تقع كذلك على الجنسيين وان العوامل المؤثرة على التغيير يعيشها كلا الجنسين فهي تؤثر على اتجاهاتهم كلهم بدرجات تكاد تكون متقاربة.

واتفقت هذه مع دراسة أبو حمدية (١٩٩٤)، والذي أكد في انه لا توجد فروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تعزى للجنس، ومع دراسة الفرحان (١٩٩٠) التي أكدت انه لا توجد فروق بين العاملين نحو مجال الاتجاه نحو التغيير تعزى للجنس، وتعارضت مع دراسة اللوزي (٢٠٠٢)، الذي يؤكد على إن العاملين الذكور يميلون للتغيير الذي ينظرون له على انه من قبيل التطوير والتجديد، بينما تميل العاملات الإناث للهدوء، والاستقرار والثبات النسبي، كما تعارضت مع دراسة اللوزي (١٩٩٧) الذي أكد انه توجد فروق بين العاملين نحو إدارة التغيير تعزى للجنس، كما تعرضت مع دراسة (Dourigan, 1995)، التي أكدت على وجود فروق نحو مقاومة التغيير تعزى للجنس.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

وجد الباحث إن هناك فروقاً في العوامل المؤثرة في عوامل المناخ التنظيمي والعوامل المعلوماتية لصالح حملة الدبلوم والبكالوريوس ينظرون بأهمية العوامل المناخ التنظيمي، وهذا يشير على إن أهمية المناخ التنظيمي ومكوناته لدى الأفراد الذين يعيشون في بيئة مستقرة يسودها الرضا والارتياح إضافة الى ارتياحهم للطرق والأساليب التي يمارسون بها أعمالهم، كما

إن العلاقات السائدة، كما إن النظام المعلوماتي ينظر الى حملة الدبلوم البكالوريوس بأهمية نحو التغيير، خاصة وإذا كان هناك هؤلاء لا يتلقون مساقات حول التأهيل والاتجاهات، كما انهم يريدون معرفة كل صغيرة وكبيرة عن الجوانب في العملية التغييرية، وأهدافها والى ما ستؤول إليه من نتائج، ويؤكد السلمي (١٩٩٢) على إن معلومات مهمة في النظام وركنه الأساسي، ويؤكد عبد الوهاب (١٩٩٦) إن المعلومات عن التغيير يمكن إن تكون حافزاً نحو تأييده او معارضته ومقاومته.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة اللوزي (١٩٩٧)، التي أكدت انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين نحو إدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعارضت مع دراسة الفرحان (١٩٩٠) التي أكدت أنه لا توجد فروق إحصائية بين العاملين نحو اتجاه التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة.**

من خلال نتائج هذه الفرضية وجد الباحث في انه لا توجد فروقاً في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة.

من خلال نتائج هذه الفرضية وجد الباحث انه لا توجد فروق في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة، ويمكن إن يعزى السبب في ذلك الى إن معظم العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية قد تم تعيين نسبة كبيرة منهم في أوقات متقاربة مما يعني على إن الخبرات تكاد تكون متقاربة زمنياً تبعاً للتعيين، وتعتبر الخبرات في المؤسسات الفلسطينية حديثة نسبياً إذا ما قورنت بالخبرات ذات النسبة القليلة جداً والتي تمتع بخبرات طويلة خصوصاً مرسي ويوسف (١٩٩٠)، وسليمان (١٩٩٢)، والعديلي (١٩٩٥)، وحريم (١٩٩٧)، حيث أكدوا على إن ذوي الخبرات الطويلة يعارضون التغيير اكثر من أولئك ذوي الخبرات القصيرة المدى حيث إن ذوي الخبرات الطويلة يشعرون إن التغيير يمكن إن

يعمل على المس بهذه الخبرات والتي يعتبروها مكتسبات السنين، وأما ذوي الخبرات القصيرة المدى فان حدث عليهم التغيير فان خبراتهم لن تتضرر، واتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو حمدية (١٩٩٤)، الذي أكد انه لا توجد فروق بين العاملين نحو مقاومة التغيير تعزى لمتغير الخبرة، كذلك اتفقت دراسة اللوزي (١٩٩٧)، التي أكدت في انه لا توجد فروق بين العاملين نحو إدارة التغيير تعزى لمتغير الخبرة، وتعارضت مع دراسة الفرحان (١٩٩٠) التي أكدت في انه لا توجد فروق بين العاملين نحو الاتجاه نحو التغيير تعزى لمتغير مدة الخدمة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.**

وجد الباحث إن هناك فروقاً تجاه التغيير التكنولوجي لصالح الموظف ورئيس القسم، ويعزى السبب في ذلك الى إن الموظف ورئيس القسم لا يقعون ضمن نطاق الإدارة العليا التي تمارس الوظائف الإدارية المركزية وتترك للإدارة الدنيا التي يقع ضمنها الموظف ورئيس القسم الأعمال ذات الأعباء وضغوط العمل الكثيرة والتي قد يكون جزءاً كبيراً منها عملاً يدوياً، لذا فانهم يعبرون عن ارتياحهم عند إدخال بعض التقنيات الحديثة على العمل التي قد تحد من الإرهاق الذي يشعر به الأفراد وتختصر الخطوات وتحد من الروتين والرقابة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة اللوزي (١٩٩٧)، التي أكدن انه توجد فروق بين العاملين نحو إدارة التغير تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، واتفقت مع دراسة دوريغان (Dourigan, 1995)، التي أكدت على انه توجد فروق نحو مقاومة التغيير في العمل تعزى لمتغير المراكز الوظيفي.

**التوصيـــــات:**

١. من اجل توفير الدعم لعملية التغيير في المؤسسات الفلسطينية ومن اجل الرقي بالمستوى الوظيفي الحكومي كقطاع ينوب عن الشعب في تحقيق أهدافه على المسؤولين اتباع سياسة موضوعية وعملية بعيداً عن الواسطة والمحسوبية والفئوية الحزبية، وذلك من اجل ترسيخ سياسة فعالة للتنظيف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، واتباع العدالة في الترقيات حسب الكفاءة الوظيفية والإنجاز في العمل.

٢. بما إن العنصر الإنساني الركيزة الأساسية في المؤسسة ومحورها، لذلك يجب على صناع القرار في الإدارة العليا اتباع نظام الإدارة بالأهداف للاتجاه نحو الديمقراطية الحقيقية والمتمثلة بتوسيع رقعة المشاركة للموظفين في صناعة القرار في المؤسسات.

٣. ضرورة العمل الجاد نحو تطوير أساليب العمل وإدخال الأجهزة الحديثة التي تمكن الموظفين من تقديم خدماتهم للجمهور على اكمل وجه بعيداً عن الروتين القاتل ولتحقيق الشعور بالرضى والارتياح لدى لموظفين مما ينعكس إيجابياً على الجمهور.

٤. ايلاء العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل اهتماماً متزايداً أفقياً وعمودياً.

٥. العمل على تطوير الأفراد من خلال عقد الدورات التدريبية، والورش والندوات وذلك لتنمية مهاراتهم وصقل معارفهم.

٦. ضرورة المحافظة على التقاليد الوظيفية التي يشعر الأفراد من خلالها بالرضى والارتياح على إن تكون مبرمجة نحو التقدم والتطوير وتحقيق الأهداف العامة.

٧. على صناع القرار قراءة البيئة المحيطة بالمؤسسات قراءة متأنية من خلال التنسيق مع الجهات ذات التأثير مثل المؤسسات قراءة متأنية من خلال التنسيق مع الجهات ذات التأثير مثل المؤسسات التعليمية والأطر السياسية بكافة إطيافها عند إجراء التغييرات الحكومية.

٨. اخذ الأوضاع الاقتصادية بعين الاعتبار من خلال تكثيف الاتصالات مع المؤسسات الاقتصادية المحلية والعربية والدولية للحفاظ على وضع اقتصادي مستقر نسبياً.

٩. تنمية نظام المعلومات وتقويته عن طريق الندوات والحوارات والمناقشات واستخدام جميع وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر.

# المراجع

- المراجع العربية

- المراجع الأجنبية

# المراجع

## المراجع العربية:

**أولا - الكتب :**


- الاعرجي، عاصم (١٩٩٥)، **دراسات معاصرة في التطوير الإداري**، منظور تطبيقي، دار الفكر العربي،للطباعة والتوزيع، عمان: الاردن .

- برنوطي ، سعاد نائف (٢٠٠٠) **الإدارة ـ أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.

- أبو جاموس، سليمان (١٩٩٢)، **الوجه الآخر للإدارة**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

- حبيب، علي عباس (١٩٩٧)، **الإدارة العامة ـ المدخل للعلوم الإدارية**، مكتبة مدبولي، القاهرة: مصر .

- حريم، حسين (١٩٩٧) ، **السلوك التنظيمي ـ سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- حسن، راوية (٢٠٠٠)، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.

- حسين، عبد الفتاح دياب (١٩٩٨)، **أسس الإدارة العامة مدخل حديث**، شركة البراء، المقطم: مصر.

- حسين، عبد الفتاح دياب (١٩٩٨)، **طريقك الى الإدارة الفعالة**، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة: مصر.

- حسين، محي الدين احمد (١٩٨٨)، **دراسات في الدافعية والدوافع**، دار المعارف، القاهرة: مصر.

- الحمادي، علي (١٩٨٩)، **التغيير الذكي**، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان.

- حمور، ميرغني عبد العال (١٩٨٧)، **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. عمان: الاردن.

- الحناوي وسلطان (١٩٩٧)، **السلوك التنظيمي**، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية: مصر.

- الخطيب، عمر (١٩٩١)، **الاتصال والسلوك الإنساني**، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

- رشوان، حسين عبد الحميد احمد (١٩٩٧)، **العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.

- زروق، خالد (١٩٨٨)، **نظرية التنظيم ــ منظور كلي للإدارة**، معهد الإدارة العامة: المملكة العربية السعودية.

- زويلف، واللوزي (١٩٩٣)، **التنمية الإدارية والدول النامية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان :الأردن.

- زويلف و القريوتي ( ١٩٨٤ ) ، **مبادئ الادارة نظريات ووظائف** ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان : الاردن .

- السلمي، علي (١٩٩٩)، **الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

- السلمي، علي ( ١٩٩٥ ) ، **السلوك الانساني في منظمات الأعمال** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة : مصر .

- السلمي، علي (ب، ت)، **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة : مصر.

- سليمان، حنفي محمود (١٩٨٥)، **السلوك الإداري وتطوير المنظمات**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية: مصر.

- الشامي، علي حسين (١٩٩٥)، **الإدارة العامة والتحديث الإداري ــ مقارنة نظرية تطبيقية**، شركة رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان.

- شريف، علي (١٩٩٩)، **إدارة المنظمات الحكومية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية:مصر.

- شهوان، أسامة (١٩٨١)، **مبادئ الإدارة العامة**، المكتبة الجامعية، نابلس: فلسطين.

- الشيخلي، عبد القادر (١٩٩٠)، **كيف تصبح إدارياً ناجحاً ــ مرشد الموظف نحو العمل الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ــ الأردن.

- أبو شيخه ، وعساف (٠ ١٩٨٥ ) ، **الادارة العامة في المملكة الاردنية الهاشمية** ، الطبع والنشر للمؤلفان ، عمان : الاردن .

- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٨)، **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في التنظيم**، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.

- أبو شيخه، وعساف (١٩٨٥)، **الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية**، الطبع والنشر للمؤلفات، عمان: الأردن.

- عبد الله، هشام (١٩٩٦)، **القيادة الإدارية**، دار البشير للنشر والتوزيع ، عمان:الأردن.

- عبد الله، هشام (ب.ت)، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك المنظمي**، الأهلية، عمان: الأردن .

- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (٢٠٠٠)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر .

- عثمان، شمس الدين (١٩٩٥)، **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ــ الهندره ــ دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة**، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة : مصر.

- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٣)، **إدارة السلوك التنظيمي**، مكتبة مدبولي، القاهرة: مصر.

- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥)، **السلوك الإنساني والتنظيمي ومنظور كلي مقارن**، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

- عساف، عبد المعطي (١٩٩٩)، **السلوك الإداري التنظيمي**، دار زهران للطباعة والنشر، عمان: الأردن.

- عقيلي والمؤمن (١٩٩٣)، **المنظمة ونظرية التنظيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- العلاق، بشير (١٩٩٨)، **أسس الإدارة الحديثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

- عمارة تحية (١٩٩٩)، **استراتيجية التغيير ـ مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

- العواملة، نائل عبد الحافظ (١٩٩٣)، **إدارة المؤسسات العامة ـ الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- غراب، نيفين (١٩٩٤)، **الإدارة الحديثة**، لدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر.

- فهمي، والحلو (١٩٩٧)، **الإدارة العامة**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية: مصر.

- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠)، **السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- القزاز وحنفي، (١٩٩٦)، **السلوك التنظيمي وادارة الأفراد**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.

- كلالده، ظاهر محمود (١٩٩٧)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- كنعان، نواف (١٩٩٠)، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- اللوزي، موسى (١٩٩٩)، **التطوير التنظيمي لأساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن.
- المؤمن وحريم وكريشان وجوده (١٩٩٧) **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ماهر أحمد، (٢٠٠٠)، **السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٠)، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.
- مرسي ويوسف (١٩٩٠)، **السلوك الإنساني في العمل**، نهضة مصر للطباعة والتوزيع، القاهرة: مصر.
- المصري، أحمد محمد (١٩٩٦)، **مفاهيم الإدارة العامة في الدول العربية**، مؤسسات شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.
- المغربي، كامل محمد (١٩٨٤)، **المدخل لادارة الأعمال أسس ووظائف**، مكتبة عمان، عمان: الأردن.
- المليجي ابراهيم عبدالهادي محمد (٢٠٠٠)، **الإدارة – مفاهيمها وأنواعها وعملياتها**، دار المعرفة الجامعية، السويس: مصر.
- هلال، محمد عبدالغني حسن (١٩٩٨)، **مهارات بناء الفريق**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
- هواري، سيد (١٩٩٥)، **المدير الفعال – دراسة تحليلية لأنماط المديرين**، مكتبة عين شمس القاهرة – مصر.
- الياس وخليل (١٩٩٣)، **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٩٣)، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- يوسف، محمد راجع (١٩٨٩)، **اقدار التغيير**، مكتبة مدبولي ، القاهرة – مصر.

**ثانيا – الرسائل العلمية :**

- أبو حمدية، ايمن حمدي (١٩٩٤)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية: عمان: الأردن.

**ثالثا – المجلات العلمية:**

- الحنيطي، محمد فالح (١٩٩٤)، اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، **مجلة ابحاث اليرموك**، ١٠ (٢) ص٣١٣.

- الخضرا، والفاعوري (١٩٩٤)، اتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكومية في الأردن نحو التطوير الإداري، **منشورات جامعة اليرموك**، مركز الدراسات الأردنية، اربد.

- الفرحان، أمل (١٩٩٠)، التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية. **مجلة الدراسات**: ١٧ (١) ص١٠٩.
- اللوزي، موسى سلامه (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطور الإداري في القطاع العام في الأردن، **مجلة الدراسات** ٢٩ (١) ص ٩٨.

- اللوزي، موسى سلامه (١٩٩٨)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، **مجلة الدراسات**، ٢٥ (٢) ص ٣٣٩.

**رابعا – المؤتمرات العلمية :**

- خطاب، عايدة سيد (١٩٩٢)، إدارة التغيير في نظام الموارد البشرية في ظل ظروف الانخفاض التنظيمي واستخدام استراتيجية التحول من الانخفاض الى النمو، **المؤتمر السنوي الثاني** ، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة : مصر.

- سليمان، حنفي محمد (١٩٩٢)، التغيير، **المؤتمر السنوي الثاني** ،استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة: مصر.

- عبد الباري، عزت محمد (١٩٩٢)، تجربة رائدة للأخذ بأسباب التغيير الفعال، **المؤتمر السنوي الثاني** ، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة : مصر

- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٦)، التغيير ومناهجه ومقوماته وخطواته ومقاومته، **المؤتمر السنوي السادس** ، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال. مركز دايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة ـ مصر.

- عطيوي، سعيد (١٩٩٢)، الإنسان يغير ويتغير، **المؤتمر السنوي الثاني**، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات الأعمال، مركز دايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة: عمان.

- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٢)، الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، **المؤتمر السنوي الثاني** ، استراتيجيات التغير وتطور منظمات العمل، المركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة: مصر.

## المراجع الأجنبية:


- Alzeghoul, Emad (1997), Factors related to administration change in colleges and universities (organizational Change). **Dissertations abstract international**, 58, No, 12A.

- Anderson, thomas, (1988), An analysis of personality factors and perceived resistance to organization change and development: correlation study. **Dissertations abstract international,** 27, No. 03.

- Bavon, Aloysious, (1994). Public enterprise reform in change: a study of effects of institutional change on organizational performance, **Dissertations Abstract International.** 55, No. 55, 04, A.

- Brinson, Bonnie. (1999). Afield experiment to investigate adecrease in resistance to change through practice of covey principles in development of an enterprise information system, **Dissertations abstract international**, 38, No,20.

- Brogan, Patricia, (1992). The effects of organizational and learning chin ate and changes in perceptions of environment on learners, know ledge, attitude, and behavior after participation in an interactive video safety training program (organic ional change), **Dissertations Abstract International,** 53, No, 12A.

- Chawla, anuradha, (1999), organizational change initiatives as predictors of resistance to change, **Dissertations abstract international,** 38, No,20.

- Cox and Rosalind, (1997). Effects of organizational change of interpersonal relationships: the interplay of identities and emotions in a manufacturing environment. **Dissertations Abstract International.**

- Dibenedetto, John, (1993). Analysis of attitudinal and behavioral outcomes involving organizational culture and change management, **Dissertations Abstract International,** 54, No, 10A.

- Dourigan, John. (1995). The effects of organizational change on professionals and organizational resistance to work change. Organizational loss and continent levels, **Dissertations Abstract International.** 33, No, 06.

- Eldridge, Charles. (2001). Organizational congruent values: effects on attitudes for planned change and innovation in a production environment, **Dissertations Abstract International.** 62, No, 10A.

- Ellen, Pamela, (1987). The impact of self-efficacy and performance satisfaction on resistance to change, **Dissertations Abstract International,** 48, No, 08A.

- Gaylor, Thomas. (2001). Factors affecting resistance to change: a case study of two north texts police departments. **Dissertations Abstract International.** 40No, 01A.

- Martin, Giselle (1989). Individual and organizational factors associated with change in teaching practices. A planned change effort: California international studies project. **Dissertations Abstract International.** 50, No. 07A.

- Mccotter, James. (1983). A study in organizational change: the effect of the introduction of management by objective system on employee productivity and columniation in a selected New York city agency. **Dissertations Abstract International,** 44, No, 06A.

- Mcginn, Diana, (1991). Relationships of Demographic factors, organizational factors, cognitive processes, and employee response to organizational change, **Dissertations Abstract International,**. 52, No, 07B.

- Mills, joette. (1999). Resistance to corporate change: perception of first-Level supervisors and customer Services employees, **Dissertations Abstract International.** 60, No,06A.

- Northern, Teresa, (1991). Historical, biographical, and social factors that infulence and educational organizations under going change: organizational change, school improvement, **Dissertations Abstract International.** 53, No. 02A.

- Popoola, abiodun, (1986), Transfer of managerial technology: an exploratory of some factors affecting The transfer of organizational development (OD) technology (innovation, change, behavior, **Dissertations Abstract International,** 47,No, 02A.

- Roberts, Velen. (1993). The effect of communication information sessions on acceptance of Administration change, **Dissertations Abstract International,** 33, No, 03.

- Russette, John, (1995). Formal organizational structural changes in a dynamic environment, **Dissertations Abstract International,** 56, No, 08A.

- Schoroider, Connie Marie. (2001). Faculty change agents: individual and organizational factors that Annabel or impede faculty involvement in organizational change, **Dissertations Abstract International,** 62,No, 07A.

- Sylvester, Renneth, (1988), Study of resistance to change factors at pacific Lutheran University, **Dissertations Abstract International,** 27, No, 02.
- Thomas, Sally. (1989). Innovation in student affairs: the influence of individual and organizational factors on programmatic and technological change, **Dissertations Abstract International.**50, No. 05A.

- Wise, Lois, (1982), public employee membership incentives: the effect of organizational, **Dissertations Abstract International.** 43, No, 12A.

- Zatzick, Christopher, (2001). A self-affirmation analysis of employee resistance to organizational change, **Dissertations Abstract International.** 62. No. 05A.

**بسم الله الرحمن الرحيم**

## ملحق (١)

## الإستبانة بصورتها الأولية

**جامعة النجاح الوطنية**

**كلية الدراسات العليا**

**نموذج تحكيم استبانة دراسة بعنوان:**

**اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها**

**في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية**

**حضرة الدكتور:------------------- المحترم.**

**تحية طيبة وبعد،،،**

... ولما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال الاختصاص، فإنني أضع بين أيديكم استبانة هذه الدراسة المكملة لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، راجيا أن تنال اهتمامكم في تقرير مدى موائمتها لتحقيق الهدف منها، مقدرين جهودكم وشاكرين لكم حسن تعاونكم.

**الباحث**

**خليل خليل**

**الجزء الأول: معلومات عامة:**

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص للإجابة المناسبة:

| الرقم | المتغير | المجال | ملاحظات |
|---|---|---|---|
| ١ | الجنس: | ذكر ( ) | |
| | | أنثى ( ) | |
| ٢ | المؤهل العلمي: | دبلوم فأقل ( ) | |
| | | بكالوريوس ( ) | |
| | | دراسات عليا ( ) | |
| ٣ | الخبرة: | أقل من ٥ سنوات ( ) | |
| | | من ٥-١٠ سنوات ( ) | |
| | | من ١١-١٥ سنة ( ) | |
| | | أكثر من ١٥ سنة ( ) | |
| ٤ | المركز الوظيفي | موظف عادي ( ) | |
| | | رئيس قسم ( ) | |
| | | مدير (A-B-C) ( ) | |
| | | مدير عام ( ) | |

**الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:**

أولا: مجموعة من العبارات تتعلق بطبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

| المجال | الرقم | العبارة | الملاحظات |
|---|---|---|---|
| التغيير الهيكلي | ١. | في حال إجراء تغيير في مهام عملي فان ذلك لن يكون سبباً في شعوري بعدم الارتياح. | |
| | ٢. | ٢. اعتقد بان صلاحياتي لا تتناسب ومسؤولياتي، وارى إن ضرورة إعادة النظر فيها. | |
| | ٣. | اشعر بعدم العدالة تجاه المهام المنوطة بي وارى من العدالة إعادة النظر فيها. | |
| | ٤. | في حال إخباري بانتقال رئيسي المباشر بموقع وظيفي آخر لن يكون سبباً في شعوري بعدم الارتياح. | |
| | ٥. | اعتقد بضرورة إجراء تغيير في سلم الرواتب والأجور. | |
| | ٦. | لتحقيق مستوى افضل من العدالة اعتقد بضرورة إجراء تغييرات تتعلق بأسس التعيين والترقية. | |
| | ٧. | اعتقد انه من الضروري إجراء تغييرات تتعلق بدور العاملين في صنع القرار. | |
| | ٨. | لتعزيز حالة التوازن والشعور بالعدالة والاستقرار اعتقد بضرورة إعادة النظر في مراكز القوة والنفوذ. | |
| | ٩. | اعتقد بضرورة إعادة النظر في ساعات العمل اليومي. | |
| التغيير السلوكي | ١٠. | تتصف العلاقات بين العاملين بحالة من الصراع والتنافس على الدور، واقتراح إجراء تغيير يساعد على إشاعة روح التعاون والتكامل بينهم. | |
| | ١١. | تتصف العلاقات بين العاملين بعدم التفاعل واقترح تغييراً يحقق مزيداً من الانفتاح. | |
| | ١٢. | تتصف العلاقات بين العاملين ورؤسائهم بالجمود والمغالاة في الرسمية واقترح المزيد من المرونة في التعامل. | |
| | ١٣. | مستوى الثقة بين العاملين لا يبعث على الارتياح، واعتقد بضرورة إجراء تغيير يعزز الثقة المتبادلة. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ١٤. | مستوى الثقة بين العاملين ورؤسائهم ليس موضع ارتياح واقتراح إجراء تغيير يعزز الثقة المتبادلة. | |
| | ١٥. | اعتقد انه من الضروري إعادة النظر في تعليمات الانضباط والمساءلة، وذلك لتحقيق مستوى افضل من الثقة. | |
| التغيير التكنولوجي | ١٦. | لدي الرغبة والاستعداد لـ (الالتحاق بالبرامج التدريبية حضور الندوات والمحاضرات، والاطلاع على كل جديد)، وذلك لأجل تعزيز قدراتي ومهاراتي في فن التعامل مع الآخرين. | |
| | ١٧. | اشعر بالرقابة وعدم التجديد في أداء عملي واقترح إجراء تغيير للتخلص من الروتين. | |
| | ١٨. | لا أجد مبرراً مقنعاً للتمسك باستخدام الأجهزة والأدوات الحالية، واقترح إجراء تغيير لها. | |
| | ١٩. | إدخال أجهزة وأدوات جديدة في عملي سيكون موضع ترحيب من قبلي حتى ولو لم اكن املك المعرفة والمهارة الكافية في استخدامها . | |
| | ٢٠. | لن يكون اعتيادي على استخدام الأجهزة والأدوات الحالية سبباً في تحفظي على إجراء أي تغيير فيها | |
| | ٢١. | احرص دائماً على التدرب والاطلاع على كل جديد من شانه تطوير مهاراتي وتعزيز قدراتي في التعامل مع الأجهزة والمعدات المستخدمة في إنجاز عملي. | |

ثانياً: مجموعة من العبارات تتعلق بالعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

| المجال | الرقم | العبارة | الملاحظات |
|---|---|---|---|
| العوامل الشخصية | ١ | لدي من المعرفة والمهارة ما يجعلني قادرا على التكيف مع المتطلبات المحتملة للتغيير. | |
| | ٢ | باستمرار لدي الاستعداد الكافي للتدريب بهدف اكتساب المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها التغيير. | |
| | ٣ | لا خشية لدي من أن يؤدي إلى الأضرار بالمراكز الوظيفية (السلطة والنفوذ). | |
| | ٤ | أعتقد بأن التغيير لا يؤدي الى الإضرار بمصالحي المادية. | |
| | ٥ | أعتقد أنه لا داعي للخشية من أن يؤدي التغيير الى الكشف عن الأخطاء والتجاوزات في الماضي. | |
| | ٦ | من تجاربي السابقة، وجدت أن نتائج التغيير تكون عادة إيجابية أكثر منها سلبية. | |
| | ٧ | مهام عملي ليست صعبة لذا نادرا ما احتاج الى مساعدة زملائي في إنجازها. | |
| | ٨ | أعتقد بأن التقدم في الوظيفة يعتمد على الكفاءة ونادرا ما يعود الى دعم ومساندة رؤساء العمل. | |
| عوامل المناخ التنظيمي | ٩ | أشعر بالارتياح لمستلزمات وظروف عملي (الأثاث، والمستلزمات المكتبية، الأجهزة، والآلات، التدفئة، التكيف، ...الخ)، ولا أرى ضرورة لإجراء تغيير فيها. | |
| | ١٠ | بسبب اعتيادي على طريقة معينة في أداء عملي، فإنني أفضلها على غيرها من الطرق الأخرى البديلة. | |
| | ١١ | هناك ضوابط ومعايير اعتمدها زملائي في تعاملنا، وأعتقد بضرورة الحفاظ عليها والالتزام بها. | |
| | ١٢ | هناك عادات وتقاليد تحكم علاقتي مع زملائي في العمل، وأرى ضرورة الحفاظ عليها والالتزام بها. | |
| | ١٣ | أشعر بالارتياح لعلاقتي بزملائي في العمل، و | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ١٤ | تمتاز علاقتي برؤسائي بروح الألفة والمودة ولدي الحرص للحفاظ عليها. | |
| | ١٥ | للحفاظ على مكانتي بين زملائي أحرص دائما على أن يكون موقفي متوافقا مع موقفهم تجاه أي تغيير. | |
| | ١٦ | ما أتوقعه بين زملائي أن يكون موقفهم متوافقاً مع موقفي بشأن أي تغيير مقترح. | |
| العوامل المعلوماتية | ١٧ | عادة يتم الإفصاح عن مضمون وجوهر التغيير. | |
| | ١٨ | عادة تتخذ القرارات بشأن أي تغيير بالتشاور مع المعنيين بهذا التغيير. | |
| | ١٩ | عادة المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، تتضمن حقيقة وجوهر ذلك التغيير. | |
| | ٢٠ | عادة المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، تنهي حالة الشك وعدم اليقين. | |
| | ٢١ | عادة المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، تتصف بالكفاية والوضوح. | |
| | ٢٢ | عادة المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير تمتاز بالدقة وعدم التناقض. | |
| | ٢٣ | أعتقد أن القنوات المعتمدة في إيصال المعلومات (كتب رسمية، اتصال مباشر، لوحة إعلانات ...الخ) تفي بالغرض المطلوب. | |
| | ٢٤ | أعتقد أن الأنظمة والتعليمات المتبعة، وكذلك قنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين، وكذلك فيما بينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى. | |
| العوامل البيئية الخارجية | ٢٥ | عادة تتخذ القرارات بشأن أي تغيير بناء على الوضع السياسي. | |
| | ٢٦ | تتأثر العملية التغييرية بالتوجهات السياسية. | |
| | ٢٧ | أعتقد أن التغيير يكون لمواكبة التطورات الدولية. | |
| | ٢٨ | أعتقد أن الوضع الاقتصادي محرك للعملية التغيرية. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ٢٩ | التغيير يكون استجابة لمتطلبات المجتمع الفلسطيني. | |
| | ٣٠ | أعتقد أن القيم التعليمية التربوية أحد محركات عملية التغيير. | |

**تتوزع الإجابات على كل عبارة على مقياس تتدرج من (٥) مستويات (أوافق بشدة – أوافق – محايد– غير موافق – غير موافق بشدة).**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

## ملحق (٢)

## الاستبانة بصورتها النهائية

**جامعة النجاح الوطنية**

**كلية الدراسات العليا**

**لأختي الكريمة/ أخي الكريم.**

يسعدني اختياركم ضمن عينة الدراسة التي تحمل العنوان:

**"اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية".**

وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، لذا فإنني أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، راجيا التكرم بالإجابة عن العبارات التي تتضمنها، أملاً مراعاة الموضوعية والدقة التامة في الإجابة، علماً بأن المعلومات الواردة هي لغايات الدراسة والبحث وستعامل بسرية تامة.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام**

**الباحث**

**خليل خليل**

**الجزء الأول: معلومات عامة:**

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص للإجابة المناسبة:

| الرقم | المتغير | المجال | |
|---|---|---|---|
| ١ | الجنس: | ذكر | (   ) |
| | | أنثى | (   ) |
| ٢ | المؤهل العلمي: | دبلوم فأقل | (   ) |
| | | بكالوريوس | (   ) |
| | | ماجستير فأكثر | (   ) |
| ٣ | الخبرة: | ٥ سنوات فأقل | (   ) |
| | | من ٦-١٠ سنوات | (   ) |
| | | من ١١-١٥ سنة | (   ) |
| | | ١٦ سنة فأكثر | (   ) |
| ٤ | المركز الوظيفي | موظف عادي | (   ) |
| | | رئيس قسم | (   ) |
| | | مدير | (   ) |

**الجزء الثاني:**

**أولاً: الآتي مجموعة من العبارات تتعلق بطبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي**

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق واختيارك للفقرات التالية:

| المجال | الرقم | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التغيير الهيكلي | ١. | أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سبباً في شعوري بالانزعاج. | | | | | |
| | ٢. | أعتقد بأن صلاحياتي تتعارض ومسؤولياتي ، وأرى ضرورة إعادة النظر فيها. | | | | | |
| | ٣. | أشعر بالتحيز تجاه المهام المنوطة بي وأرى من العدالة إعادة النظر فيها. | | | | | |
| | ٤. | أرى أن انتقال رئيسي المباشر لموقع وظيفي آخر لن يكون سببا في شعوري بالانزعاج. | | | | | |
| | ٥. | أرى ضرورة إجراء تغيير في سلم الرواتب والأجور | | | | | |
| | ٦. | أرى ضرورة إجراء تغييرات تتعلق بأسس التعيين والترقية لتحقيق مستوى أفضل من العدالة. | | | | | |
| | ٧. | أرى من الضروري إجراء تغييرات تتعلق بدور العاملين في المشاركة في صنع القرار. | | | | | |
| | ٨. | أعتقد بضرورة إعادة النظر في مراكز القوى والنفوذ لتعزيز حالة التوازن والشعور بالعدالة والاستقرار. | | | | | |
| | ٩. | أرى ضرورة إعادة النظر في ساعات العمل اليومي. | | | | | |
| التغيير السلوكي | ١٠. | أقترح إجراء تغيير يساعد على إشاعة روح التعاون والمودة بين العاملين لتخفيف حالة الصراع والتنافس على الدور. | | | | | |
| | ١١. | أقترح تغييرا يحقق مزيدا من الانفتاح لإتصاف العلاقة بين العاملين بضعف التفاعل. | | | | | |
| | ١٢. | أقترح المزيد من المرونة في التعامل لإتصاف العلاقات بين العاملين ورؤسائهم بالجمود والمغالاة في الرسمية. | | | | | |
| | ١٣. | أعتقد بضرورة إجراء تغيير يعزز الثقة بين العاملين لأن مستوى الثقة بينهم يبعث على الانزعاج. | | | | | |
| | ١٤ | أقترح إجراء تغيير يعزز الثقة المتبادلة لأن مستوى الثقة بين العاملين ورؤسائهم ضعيفاً. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١٥ | أعتقد أنه من الضروري إعادة النظر في تعليمات الانضباط والمساءلة، وذلك لتحقيق مستوى أفضل من الثقة. | | | | | |
| | ١٦ | أرى أن لدي الرغبة والاستعداد لـ (الالتحاق بالبرامج التدريبية وحضور الندوات والمحاضرات، والاطلاع على كل جديد)، وذلك لتعزيز قدراتي ومهاراتي في فن التعامل مع الآخرين. | | | | | |
| التغيير التكنولوجي | ١٧ | أشعر بالرتابة وقلة التجديد في أداء عملي واقترح إجراء تغيير للتخلص من الروتين. | | | | | |
| | ١٨ | لا أجد مبررا مقنعا لإهمال استخدام الأجهزة والأدوات الحالية، واقترح إجراء تغيير لها. | | | | | |
| | ١٩ | إدخال الأجهزة والأدوات الجديدة في عملي سيكون موضع ترحيب من جانبي حتى ولو لم أكن أملك المعرفة والمهارة الكافية في استخدامها. | | | | | |
| | ٢٠ | أعتقد أن إهمال اعتيادي على استخدام الأجهزة والأدوات الحالية سببا في تحفظي على إجراء أي تغيير فيها. | | | | | |
| | ٢١ | أحرص دائما على التدرب والاطلاع على كل جديد من شأنه تطوير مهاراتي وتعزيز قدراتي في التعامل مع الأجهزة والمعدات المستخدمة في إنجاز أعمالي. | | | | | |

**ثانياً: مجموعة من العبارات تتعلق بالعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي**

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق واختيارك للفقرات التالية:

| المجال | الرقم | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العوامل الشخصية | ١ | أعتقد أن لدي من المعرفة والمهارة ما يجعلني قادرا على التكيف مع المتطلبات المحتملة للتغيير. | | | | | |
| | ٢ | لدى الاستعداد الكافي للتدرب بهدف اكتساب المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها التغيير. | | | | | |
| | ٣. | أعتقد أن التغيير يؤدي الى دعم مصالحي المادية. | | | | | |
| | ٤ | أعتقد بأن التغيير يدعم المراكز الوظيفية (السلطة والنفوذ). | | | | | |
| | ٥ | أميل الى التغيير لأنه يؤدي للكشف عن الأخطاء والتجاوزات في الماضي. | | | | | |
| | ٦ | أرى من تجاربي السابقة أن نتائج التغيير تكون عادة إيجابية أكثر منها سلبية. | | | | | |
| | ٧ | مهام عملي سهلة لذا فانه نادراً ما أحتاج الى مساعدة زملائي في إنجازها. | | | | | |
| | ٨ | أعتقد بأن التقدم في الوظيفة يعتمد على الكفاءة ونادراً ما يعود الى دعم ومساندة رؤساء العمل. | | | | | |
| عوامل المناخ التنظيمي | ٩ | أشعر بالارتياح لمستلزمات وظروف عملي (الأثاث، المستلزمات المكتبية، الأجهزة، والآلات، التدفئة، التكيف، ...الخ)، ولا أرى ضرورة لإجراء تغيير فيها. | | | | | |
| | ١٠ | بسبب اعتيادي على طريقة معينة في أداء عملي، فإنني أفضلها على غيرها من الطرق الأخرى البديلة. | | | | | |
| | ١١ | هناك ضوابط ومعايير اعتمدها وزملائي في تعاملنا، وأعتقد بضرورة الحفاظ عليها والالتزام بها. | | | | | |
| | ١٢ | أرى ضرورة الحفاظ على العادات والتقاليد لأنها تحكم علاقتي مع زملائي في العمل. | | | | | |
| | ١٣ | أشعر بالارتياح لعلاقتي بزملائي ولدي الحرص للحفاظ عليها ورفض كل ما من شأنه المساس بها. | | | | | |
| | ١٤ | تمتاز علاقتي برؤسائي بروح الألفة والمودة ولدي الحرص للحفاظ عليها. | | | | | |
| | ١٥ | أود دائما على أن يكون موقفي متوافقا مع موقفهم تجاه أي تغيير للحفاظ على مكانتي بين زملائي. | | | | | |
| | ١٦ | أرغب من زملائي أن يكون موقفهم متوافقا مع موقفي بشأن أي تغيير مقترح. | | | | | |

| العوامل المعلوماتية | ١٧ | عادة ما يتم الإفصاح عن مضمون التغيير وجوهرة مسبقاً. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١٨ | عادة تتخذ القرارات بشأن أي تغيير بالتشاور مع المعنيين بهذا التغيير. | | | | | |
| | ١٩ | عادة ما تتضمن المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، حقيقة وجوهر ذلك التغيير. | | | | | |
| | ٢٠ | أرى أن المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، تنهي حالة الشك وعدم اليقين. | | | | | |
| | ٢١ | أرى أن المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير، تتصف بالكفاية والوضوح. | | | | | |
| | ٢٢ | عادة ما تمتاز المعلومات التي يتم اطلاعنا عليها حول التغيير بالدقة والتناسق. | | | | | |
| | ٢٣ | أعتقد أن القنوات المعتمدة في إيصال المعلومات (كتب رسمية، اتصال مباشر، لوحة إعلانات ...الخ) تفي بالغرض المطلوب. | | | | | |
| | ٢٤ | أعتقد أن الأنظمة والتعليمات المتبعة، وكذلك قنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين، وكذلك فيما بينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى. | | | | | |
| العوامل البيئية الخارجية | ٢٥ | أعتقد أن القرارات تتخذ بشأن أي تغيير بناء على الوضع السياسي. | | | | | |
| | ٢٦ | تتأثر العملية التغييرية بالتوجهات السياسية. | | | | | |
| | ٢٧ | اعتقد إن التغيير يتم من اجل مواكبة التطورات الدولية. | | | | | |
| | ٢٨ | اعتقد إن الوضع الاقتصادي محرك للعملية التغيرية. | | | | | |
| | ٢٩ | أرى إن التغيير يكون استجابة لمتطلبات المجتمع الفلسطيني. | | | | | |
| | ٣٠ | اعتقد أن القيم التعليمية التربوية أحد محركات عملية التغيير. | | | | | |

# ملحق (٣)

## قائمة أسماء المحكمين

| الرقم | اسم المحكم | اسم الجامعة | الكلية |
|---|---|---|---|
| ١. | د. جودت سعاده | النجاح الوطنية | العلوم التربوية |
| ٢. | أ. سليمان ابو جاموس | النجاح الوطنية | الاقتصاد العلوم الإدارية |
| ٣. | د. سوزان عرفات | النجاح الوطنية | العلوم التربوية |
| ٤. | د. عبد عساف | النجاح الوطنية | العلوم التربوية |
| ٥. | د. فواز عقل | النجاح الوطنية | العلوم التربوية |
| ٦. | د. محمود أبو الرب | النجاح الوطنية | الاقتصاد والعلوم الإدارية |
| ٧. | د. محمود الشخشير | النجاح الوطنية | العلوم التربوية |
| ٨. | د. مصطفى الحاج علي | النجاح الوطنية | الاقتصاد والعلوم الإدارية |
| ٩. | أ. معروف الشايب | النجاح الوطنية | العلوم التربوية |
| ١٠. | د. معروف دويكات | النجاح الوطنية | الاقتصاد العلوم الإدارية |
| ١١. | أ. مفيد الظاهر | النجاح الوطنية | الاقتصاد والعلوم الإدارية |
| ١٢. | د. نائل العواملة | الجامعة الأردنية | إدارة الأعمال/ الإدارة العامة |
| ١٣. | د. نور الدين أبو الرب | النجاح الوطنية | الاقتصاد والعلوم الإدارية |
| ١٤. | د. هشام جبر | النجاح الوطنية | الاقتصاد والعلوم الإدارية |
| ١٥. | أ.د. موسى اللوزي | جامعة البلقاء التطبيقية | إدارة الأعمال |

**Attitudes of Employees towards Organizational Change and Factors Affecting them at the Establishments of the Palestinian National Authority in the Northern Districts of the West Bank**

# Abstract

This study aimed at recognizing the attitudes of employees towards organizational change and factors affecting it at the establishments of the Palestinian National Authority in the Northern Districts of the West Bank. It also aimed at determining the impact of (sex, academic qualification, experience and position) variables on the attitudes of employees towards organizational change and factors affecting it at the establishments of the Palestinian National Authority in the Northern Districts of the West Bank.

The study population consisted of all the employees (n. 2065) at the establishments of the Palestinian National Authority in the north districts of the West Bank in the year 2002/2003. The study sample consisted of (486) male and female employees selected by the rank random method with a percentage of (23.5 per cent) to whom 486 questionnaires were distributed. The number of returned questionnaires was (380), and (106) questionnaires were lost. Statistic analysis was carried out on the returned questionnaires. The researcher used the study instrument which was prepared based on former studies and literature of public management. The study instrument was verified by a committee of arbitrators. The alpha Cronbach equation was used to test its consistency for internal coherence. The consistency correlation of the Attitudes Towards Change Questionnaire was (0,81) and the consistency correlation of the factors affecting the attitudes towards change was (0,82).

## Findings:

The study reached the following findings:

- **Findings related to the attitudes towards organizational change:**

The percentages of the fields in descending order: Behavioral change: (71%), Technological change: (70%), Structural change: (65%).

- **Findings related to the factors affecting organizational change:** The percentages of the fields in descending order: Personal factors: (73%), External environmental factors: (67,4%), Organizational atmosphere factors: (61,2%), Informational factors: (61%).
- **The findings were according to the following variables:**

1. Sex: There were no significant differences between males and females in the employees' attitudes towards organizational change and the factors affecting them.
2. Academic qualification: There were significant differences between the employees' attitudes towards organizational change and the factors affecting them in the field of organizational atmosphere and the field of informational factors in favor of diploma and bachelor degrees.
3. Experience: There were no significant difference between employees in employees' attitudes towards organizational change and the factors affecting them.
4. Position: There were significant factors between employees' attitudes towards organizational change and the factors affecting them in the field of technological change in favor of the employee and the Division Head.